

Türkiye'deki Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi*

Personnel Management in Turkish University Libraries

Sönmez ÇELİK**

Öz

Üniversite kütüphanelerindeki personel ve personel yönetimi konusunun incelendiği araştırmada, bilgi hizmetlerinin verimli, kaliteli, hızlı ve ekonomik bir biçimde sürdürülebilmesi için kütüphaneleri oluşturan öğelerin bir araya getirilmesinin yeterli olmadığı ileri sürülmektedir. İstenilen verimin elde edilebilmesi için personel yönetimine önem verilmesi gerektiğinin ileri sürüldüğü araştırmada, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde personel ve personel yönetimi konusu üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlarına uygulanan anketin sonuçlarıyla desteklenerek incelenmiş ve bu konudaki sorunlar dile getirilmiştir.

301

Abstract

According to the research carried out on personnel & personnel management of university libraries, the following was found to be true: The essential elements of libraries are not adequate in providing efficient, high quality, fast and economical information services. Also in this research it has been recommended that personnel management should be emphasized so as to reach the desired level of productivity. The personnel management issue in Turkish University Libraries has been examined through to support of the result of a survey directed to library directors and staff.

* Bu bildiri, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak yapılan "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye'de Durum" adlı çalışma temel alınarak hazırlanmıştır.

** Uzman Sönmez Çelik, Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığında Kütüphanecidir.

Giriş

Personel veya insan kaynakları, örgütlerin en önemli girdisidir. Örgütler belirlenmiş amaçlarına personelinin çaba ve gayretleriyle ulaşabilirler. Personel yönetimi, artık ayrı bir disiplin niteliği kazanmıştır. İnsangücü kaynağının işletmedeki önemi, üretim sürecine katkısı ve yönetsel başarısı yaşanan bir gerçek olduğuna göre personel yönetimine bilimsel bir açıdan bakmanın gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

İnsan gücü/emek, üretimin ön koşuludur. Örgütlerin üretimleri, ancak bu üretimin tüketicisi olarak insanların varlığı ile anlam kazanır. Bu nedenle örgütün üretme işlevi ve verimliliği, sistem çevresinde insan öğesinin varlığı, sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek strateji, genel işletme stratejilerinin en kritik yönünü oluşturur. İnsan ögesi, bir bakıma örgütlerin hem amacı, hem de aracıdır.

Örgütün verimliliği, her zaman, yönetimin öncelikli sorunlarından biridir. Üniversite kütüphanelerinde nitelikli bir hizmet sunulabilmesi için gerekli kaynaklar arasında personel önemli bir yere sahiptir. Uygulanan personel yönetimi yaklaşımı doğru seçilmezse başarıya ulaşma şansı çok düşüktür. Verimliliğin kaynağı, bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir. Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin, olası en büyük kısmının, örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yönetimi ve temel göstergesidir. İnsan kaynağı, örgütlerin yarışma ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri temel potansiyel kaynaktır. İş yaşamı niteliğinin, bireyin işine ilişkin yakınmalarının, örgütteki verimlilik sorunlarının temel nedeni, örgüt ortamındaki insan ögesinden, onun yönetiminden kaynaklanır. Örgütler olumlu sonuçlara çalışanları sayesinde ulaşacağını bilincinde olmalıdır. Örgütteki insan ögesine ilişkin işlevlerin, süreçlerin ve işlemlerin tasarlanıp gerçekleştirilmesi, dar anlamda personel yönetiminin görev ve sorumluluklarını belirlemektedir.

Personel yönetimi bir örgütün amacına ulaşmasını sağlamak üzere, örgüte personel sağlanması, eğitilmesi, geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, örgüte uyumunun sağlanması, sağlık ve koruma güvencelerinin verilmesi gibi doğrudan insanla ilgili konularla ilgilenir. Üniversite kütüphaneleri de, dermelerini geliştirmek, düzenlemek ve hizmete sunmak, bağlı oldukları üniversitelerin amaç ve işlevleri doğrultusunda gerekli bilgi hizmetlerini geliştirmek için yeter sayıda ve nitelikte personele gereksinim duymaktadırlar. Diğer yandan kütüphane personelinin niteliği

hizmetlerin gelişmesinde ve örgütlenmesinde temel belirleyici öge durumundadır. Dolayısıyla personel sayısı, profesyonel kütüphanecinin diğer personele oranı, öğrenci başına düşen kütüphaneci sayısı, hizmetlerin istenilen düzeye çıkartılmasında önemli göstergelerdir.

Öte yandan üniversite kütüphanelerinde, yöneticilerin bir kısmının yönetim bilgisinden yoksunluğu, tecrübesizliği ve farklı mesleklerden olması nedeniyle personel yönetimine ilişkin çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Yaşanan bu sorunlar hizmetteki yetersizliği artırabilmektedir (Alpay ve Özkan, 1982: XV). Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin nicelik ve niteliğine yönelik sorunlar da vardır. Hiç kuşkusuz üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphaneciler kütüphanelerde gerçekleştirilen hizmetleri uygulayabilme yeterliliğine sahiptir. Ancak kütüphanecilerin, kütüphanecilik hizmetlerinin çağdaş seviyeye çıkarılabilmesi için, konu uzmanlığı gerektiren hizmetleri verebilecek niteliğe sahip olduğu söylenemez. Diğer yandan, araştırmamızın sonuçları üniversite kütüphanelerinde personele ilişkin birçok sorunun olduğu yönündedir. Üniversite kütüphanelerinin sorunlarını, personel, bina, bütçe, okuyucu, derme ve yasal düzenlemeler ile mesleki eğitim gibi başlıklar altında toplamak mümkündür. Kütüphanelerde yönetilecek birer öge olarak bu sorunların yönetimi üzerinde yeterince durulmamıştır.

303

Bu çalışmanın temelini İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalında yapılan "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye'de Durum" adlı yüksek lisans tez çalışmamız oluşturmaktadır (Bkz., Çelik, S., 1999). Söz konusu tez için iki anket düzenlenmiştir. Anketlerden ilki üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlarına, ikincisi üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilere uygulanmıştır. Kütüphane yöneticilerine uygulanan anketin sonuçları bu çalışmanın kapsamı çerçevesinde yeniden değerlendirilmiştir. Kütüphanecilere uygulanan ikinci ankete ise, ayrı bir çalışma konusu olduğundan burada değinilmemiştir.

Personel Yönetimi

Toplumun ihtiyacı olan mal ya da hizmetleri üretmek için çaba harcayan işletmeler elde ettikleri kıt kaynakları etkin ve verimli biçimde değerlendirmek arzusundadır. Tüm örgütlerde, sermaye ve doğal faktörlerden önce insangücüne gereksinim duyulmaktadır. İşletme girdileri (hammadde, malzeme vb.) insanın düşünsel katkısı ve fiziksel çabalarıyla biçimlenir.

ve değer kazanır. İnsangücü, işletmeye tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu bir biçimde birleştiren, mal veya hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güçtür.

Personel yönetiminin temel amacı, insangücünü etkin ve verimli biçimde kullanmaktır. İşletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesi için gereksinim duyulan, personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlenmesi gerekmektedir. Personel yönetimi işte tüm bu işlevleri üstlenen, personel sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlemdir.

Personel kavramı, genel olarak bir örgütte çalışanların tümünü simgeler. Konu ile ilgili Türkçe kaynaklarda insangücü, işgören, işgücü, insan kaynağı gibi farklı sözcüklerin personel anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Herhangi bir örgütte personel kavramından şunlar anlaşılır (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: 19);

- Yönetici personel (üst, orta, alt basamak yöneticileri)
- Yönetilen personel (işçiler, memurlar, vb.)
- Yardımcı personel (işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde dolaylı katkı veren personel)
- Teknik personel (konu uzmanı, teknisyen, vb.)
- Danışman personel (yapılan işin doğru yönde yol almasını dışardan destekleyen)

304

Personel yönetimini kısaca tanımlamak olanaksızdır. Geniş bir tanımın yapılabilmesi için bu alanda değinilen bütün konuların sayılması gerekir. Bazı yazarlar tarafından "yönetsel" ve "yürütsel" diye bir ayrım yapılan personel yönetiminin işlevleri, planlama, organizasyon, emir-komuta, kontrol, sağlama ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme, tamlama (motivasyon), sağlık ve koruma şeklinde sıralanabilir.

Personel yönetimi, bir örgütün esas amacına varmasını sağlamak üzere, "bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, motivasyonu, sağlık ve korumasının sağlanması gibi konularla ilgilenir" (Yalçın, 1994: 284). Dolayısıyla personel yönetimi, belirtilen işlevlerin başarı derecelerinin planlanması, organizasyonu, komutası ve kontrolü anlamını taşır.

Örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçim-

de kullanabilmeli ve alınacak kararlarda objektif deęerlendirmeler yapabilmelidir.

Örgüt yöneticilerinin tümünün ana görevlerinden birisi personel yönetimidir. Ancak büyük örgütlerde yöneticilerin her konuda uzman olmaları beklenemez. Yönetici, personeli çalıştırarak amaca ulaşır. Yöneticinin çalıştırdığı kişiler, kendisine öğüt veren, yol gösteren ve belli alanlarda aydınlatan uzman ya da kurmay kişilerdir. Örgütler büyüdükçe, yöneticiler, çeşitli kişilerin uzmanlığından yararlanma zorunluluğu duyarlar. Personel yöneticisi de bunlardan biridir. Personel yöneticisi personel işlevini yerine getirmede komuta yöneticisine uzmanlık hizmeti sunan kişidir. Diğer bir ayırım "personel" ve "insan kaynakları" yönetimi terimleridir. Bu iki terim aynı süreçleri ifade etmektedir. Bir örgüt için çalışan personel o örgütün insan kaynaklarını simgelemektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 5-6).

Yönetim evrensel bir kavramdır ve insan denen, önceden ne yapacağı kolay kestirilemeyen bir olguyla uğraşır. Konusu insan olan çeşitli yönetsel faaliyetler farklı yaklaşımlarla incelenmektedir. Bu nedenle kamu yönetimi, kütüphane yönetimi, okul yönetimi, işletme yönetimi gibi farklı disiplinler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ayırma gidenler, personel yönetimi ilke ve yöntemlerinin kamu ve özel kesimde farklı anlamlar taşıdığını, birinde geçerli olan ilke ve tekniklerin diğerinde geçerli olmayacağını öne sürerler. Bu görüşü savunanlar bir kamu örgütüyle bir işletmenin gerek amaç gerekse işleyiş bakımından farklılığını vurgulamakta, özel bir işletmede geçerli olan ilke ve yöntemlerin kamu örgütünde işlemeyeceğini savunmaktadırlar. Bu görüşe karşı çıkanlara göre, yönetim belli ilkelerin kamu, özel ayırımı yapılmaksızın tüm örgütlere uygulanması anlamında evrensel olduğunu, yönetsel ilke ve analiz yöntemlerinin böyle bir ayırma bakılmaksızın tüm örgütlerde uygulanabileceğini savunurlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 13).

Herşeyden önce yönetim, kamu olsun özel olsun, işbirliğine dayalı grup faaliyetleridir. Ortak bir amacı etkili ve ekonomik bir biçimde gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların işbirliği içinde çalışmalarını konuudur. Diğer yandan, Avrupa ülkelerinde genel anlamda anlaşıldığının aksine, bürokrasi, hem özel hem de kamu kesminde belli özelliklere sahip, görev ve sorumlulukları yasal düzenlemelerle belirlenen merkeziyetçi ve büyük ölçekli örgütlere verilen addır. Her ne kadar kamu kesminde bu yasal düzenlemeler özel örgütlere göre daha katı olmakta ve bürokrasinin olumsuz anlamı olan kırtasiyeciliğe daha uygun düşmekteyse de, "örgütsel büyüme, iş bölümü, hiyerarşi, nesnellik, kuralcılık gibi öğeleri,

içeren” bir yapı ve ilişkiler düzeni olan bürokrasi, hem kamu hem de özel kesim örgütlerinin kaçınılmaz sonucudur (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 13).

Hangi türden olursa olsun bir örgütün amacı, etkili ve verimli bir biçimde mal ve hizmet üretmektir. Bunun için de aynı teknik ve yöntemlerden yararlanma durumundadır. Bütün bunların ışığında, kamu yönetimi ve özel işletme yönetimi gibi yapay ayrımlara gitmek yerine, sorun ve konuları ortak olan bir disiplinde birleşmek bilimin kaçınılmaz bir özelliğidir. Bu anlamda ayrı ayrı yönetim disiplinlerinden söz etmek yerine sınır ve sorunları belirli bir “yönetim bilimleri”nden bahsetmek daha doğru olacaktır. Yani yönetsel anlamda olmasa bile kamu ve özel kesim örgütlerinin personel yönetimi arasında nitelik yönünden bazı farklılıklar olması kaçınılmaz bir durumdur.

Üniversite Kütüphaneleri

306 Bağlı buldukları kurumların öğretim ve araştırma politikalarına uygun olarak yayınları seçme, sağlama, kataloglama ve hizmete sunma görevlerini yerine getiren üniversite kütüphanelerini, “*Üniversite içinde öğretim, üniversite içinde ve yakın çevresinde bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarını desteklemek, hergün gelişip ilerleyen, yeni yayınlarla zenginleşen dünya biliminin son verilerini izlemekle görevli kitaplıklardır*” (Baysal, 1987: 12) biçiminde tanımlayabiliriz.

Bugün Türkiye’de 50 (%70.42)’si devlet üniversitesi, 19 (%26.76)’u özel üniversite, 2 (%2.8)’si de yüksek teknoloji enstitüsü olmak üzere toplam 71 yükseköğretim kurumu vardır (T.C. Devlet Teşkilatı..., 1998). Yükseköğretim kurumları ortaya çıktıklarından beri bünyelerinde amaçları doğrultusunda kurulmuş, eğitim ve öğretimi bilimsel yönden destekleyecek birimleri, yani kitaplıkları veya kütüphaneleri hep olmuştur.

7 Temmuz 1973 tarihinde yürürlüğe giren 1953 sayılı Üniversiteler Kanunu’nun 35. maddesi kütüphaneler ve kütüphaneciler açısından büyük önem taşımaktadır. Yasanın bu maddesinde laboratuvarlar, enstitü, klinik ve atölyelerin yanısıra kitaplıklarda “uzman” kadrolu personel çalıştırılabileceği öngörülmüş ve bu uygulamanın ilk örneği Hacettepe Üniversitesi kütüphanelerinde görülmüştür (Çelik, 1994a: 35).

6 Kasım 1981’de yürürlüğe giren 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’yla üniversiteler yeni bir düzenlemeye tabi tutulmuştur. Bu kanunun özünde merkezileşme vardır. Söz konusu kanunla kurulan Yükseköğretim

Kurulu, üniversitelerdeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenli ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi, öğretim elemanlarının kısa sürede yetiştirilmesi, üniversitelere ayrılan kaynakların etkili biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmakla görevlendirilmiştir (Tuncer, 1983: 69).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, bazı değişikliklerle hâlâ yürürlükte. Kütüphane hizmetlerinin ilk defa merkezi bir organın (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı) sorumluluğuna bırakıldığı bu dönemde 7 Ekim 1983 tarihinde kabul edilen 124 sayılı "Yükseköğretim Üst Kurumları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile kütüphanenin üniversite içindeki yeri ve görevi belirlenmiştir (Çelik, 1994a: 36-37).

ODTÜ ve Hacettepe gibi belli bir kampüs içinde kurulan üniversitelerle birlikte, merkezi kütüphane anlayışı da ortaya çıkmıştır. Üniversite kütüphanelerinde birtakım hizmetlerin belli bir merkezden yapılması amacıyla Yükseköğretim Kurulu 1982 yılında "*Kütüphanelerin merkezi bir kayıt altında toplanması, bir üniversitedeki kitap ve periyodiklerin satınalma ve abonman işlemlerinin tek elden yürütülmesi, uzmanlık konularına ait bazı kitapların kayıtlarının merkezde tutulmak şartıyla bölümlerde bulundurulmasına ayrıca, her kütüphanede Atatürk ve İnkılâp Tarihi'ne ait kitapların özel olarak belli bir yerde toplanarak hizmete sunulmasına...*" (Yükseköğretim Kurulu..., 1982) karar vermiştir. Alınan bu karar doğrultusunda her üniversitede bir "kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığı" kurulmuş, hizmetlerin merkezi olarak gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Yükseköğretim Kurulunun kütüphane hizmetlerinin merkezileştirilmesi konusundaki kararı, uygulamada, belli bir kampüs içinde örgütlenmiş üniversite kütüphanelerinde sorun olmamıştır. Ancak dağınık yapıli üniversite kütüphanelerinde büyük sorunlarla karşılaşmış ve alınan kararların uygulanmasında birtakım olumsuzluklar belirmiştir. Fakülte kütüphanesindeki personelin daire başkanından ziyade fakülte yönetimine bağlı olması, gerekli eşgüdüm ve iletişimin gelişmesini engellemiştir. Alımların merkezden yapılması, merkez kütüphanenin yükünü artırmış, personel, malzeme gibi sorunların daha da artmasına neden olmuştur (Toplu, 1990: 73).

Üniversite kütüphaneleri genel olarak, çağdaş ölçütlerin çok gerisinde bir gelişme göstermişler ve kendinden beklenen hizmeti verememişlerdir. Bu gelişmeye bağlı olarak yükseköğretimde temel birimlerden biri olan üniversite kütüphanelerinin çoğunluğu, günümüzde kendinden bek-

lenen hizmeti verememektedir. Dağınık yapılı üniversitelerde yeterli bir merkezi kütüphane bulunmamakta ve mevcut kütüphaneler de işlevlerini yeterince yerine getirememektedirler (Çelik, 1995: 85).

Bilgi merkezleri teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler karşısında, kullanıcıların üretime yönelik çalışmalarını desteklemek ve çeşitli işlevleri nedeniyle, yönetime ve personel yönetimine büyük önem vermek zorundadırlar. Zira çağdaş yönetim etkili ve akılcı çalışmayı hedef edinen bir düşünce yapısı içinde olmak demektir.

Kütüphane yönetimi terimi, yönetime ilişkin tüm uğraşları içermektedir. Bu uğraşlar, personel ve personelin yaptığı çalışmaların yönetilmesini, örgüt ya da onun bölümleri için amaç ve politikaların biçimlendirilmesini, örgütle ilgili planların yapılmasını, yönlendirilmesini ve gerektiğinde düzenlenmesini kapsar. Bütçenin hazırlanması, kayıtların tutulması, örgütle ya da onun alt bölümleriyle ilgili raporların hazırlanması da bu uğraşların kapsamına girer. Burada dikkati çekmesi gereken nokta, yönetsel uğraşların çoğunluğunun, örgütün varoluş nedenine bağlı amaçların gerçekleştirilmesi için doğrudan doğruya çalışmaktan farklı olarak, diğer insanlarla çalışmayı ya da örgütün kendisiyle ilgilenmeyi gerektirmesidir (Edwards, 1989: 19).

308

Türkiye'deki Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi

Kütüphane yönetimi ve kütüphaneyi oluşturan öğelerin yönetimine ilişkin birçok sorun vardır. Türkiye'de kütüphane yönetimi konusu 1960'lardan sonra Türk Kütüphaneciliği literatürüne girmiştir. Kütüphane ve kütüphaneyi oluşturan öğelerin yönetimi konusunda araştırma ve incelemelerin yapılması kütüphanelerin daha iyi hizmet verebilmesi bakımında gerekli görülmektedir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi, bir hizmet işletmesi olan kütüphanelerde de personel ögesi çok önemlidir. Kütüphane personelinin nitelik ve niceliği kütüphanenin türüne göre farklılık gösterir. Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin nitelik ve niceliğini hizmet verilen öğrenci, öğretim üyesi, fakülte sayısı ile kütüphane binasının boyut ve tasarımı, hizmetin, dermenin niteliği, öğretim yöntemi, kütüphanenin açık olduğu gün ve saatler belirler.

Üniversite kütüphanelerinde verimli bir hizmet sunabilmek için huzurlu ve uyumlu bir çalışma ortamı gereklidir. Üniversite kütüphanelerinde

rindeki personel yönetiminde, yer yer etkenlerinin kütüphanecilik mesleği dışında aranması gereken bazı sorunlar yaşanmaktadır. Mesleki formasyona sahip ehliyetli kütüphanecilerin yönetici kadrolarına atanması her ne kadar bir gereklilik ise de, mevcut koşullarda bunun sağlanamadığı hallerde, bu durumda çalışanların iş huzurunun ve hizmetlerin etkileneşinden kaçınmak gerekir. Çağdaş yönetim yöntemlerinin uygulanması, yöneticinin lider bir tavırla elemanlarının katılımını sağlanması, yönetim görevlerinin yerine getirilmesi, işlerin yürütülmesinde katılımcı bir yönetim çalışmasının benimsenmesi ve sağlıklı bir iletişim mekanizmasının kurulması yoluyla yaşanan sorunların üstesinden gelenebilir (Aslan, 1997: 161).

Bir ülkede kültürel miras her alana damgasını vurmakta, değişen toplum yapısı içinde belli yaklaşım ve değerlerin yerini yenilerine bırakmaları uzun zaman almakta ve geçiş sancılı olmaktadır. Ülkemizde Osmanlı İmparatorluğu döneminin, bir imparatorluk olmaktan kaynaklanan buyurgan devlet yönetimi anlayışı Cumhuriyet dönemine yansımıştır. Bu anlayış devlet kuruluşlarının her kademesinde, günümüzde bile kendini hissettirmektedir. Bu yapı doğal olarak kütüphane ve bilgi merkezlerine de yansımakta, iş yaşamında sorular yaşanmaktadır. Meslek yaşamına yeni atılan meslektaşlar bekledikleri saygı ve değeri bulamamaktan, yetkilerinin sınırlı olmasından ve meslek elemanı olmayan kişiler tarafından yönetilmekten yakınmakta; yöneticiler işinden hoşnut olmayan, otoritelerini kabul etmek istemeyen elemanlarla çalışmanın sıkıntısını çekmektedirler. Eleman atamada, adayların nesnel biçimde değerlendirilmesi gereken niteliklerinin ölçü alınmadığı, aksine siyasi etkenlerin rol oynadığı düşüncesi iş ilişkilerinin olumlu bir çerçeveye oturmasını daha da güçleştirmektedir (Aslan, 1997: 161).

Yönetim kademelerine farklı meslekten elemanların atanması Türkiye'ye özgü bir tutum değildir. Diğer batı ülkelerine zıt bir tutumla İngiltere'de bu uygulama sürdürülmektedir. "Generalists" denen ve Türkiye'de "genel yönetici" diye adlandırabileceğimiz kişiler hangi konu alanında eğitim gördüklerine bakılmaksızın "en iyi" oldukları ölçüsü içinde seçilmekte ve bazan özel bilgi gerektiren üst düzey yönetim görevlerine getirilebilmektedirler. Türkiye'de genel yöneticilerden uzman yöneticilere kayış sürecinin hızlı olduğu söylenebilir. Ne var ki, mesleğimiz özelinde çeşitli nedenlerle meslek elemanları her zaman bu görevlere talip olmayabiliyorlar. Buna karşılık değişik nedenlerle genel yönetici diye nitelendirilebileceğimiz kişiler yönetim kademelerinde hâlâ görevlendirilebilmektedirler. Belli bir iş yerinde etkin hizmet verilebilmesi açısından meslek

elemanları tarafından tepkilerin kişiselleştirilmemesi, yöneticilerce de çağdaş yönetim yaklaşımlarının uygulanması ile bu durumun halen yarattığı sorunların üstesinden gelinebilir. Bu meslek dışı elemanların görevlendirilmesini kabullenme anlamında değildir. Bu kadrolara uygun, yeterli insangücünün yerleştirilmesi, yetişen elemanlar için bu görevlerin çekici duruma getirilmesi, uygun ve istekli meslek elemanları olduğu halde başka kişilerin atanmasının önüne geçilmesi için meslek gurubu olarak ilkesel savaşımları meslek örgütümüz kanalı ile en güçlü biçimde vermeliyiz. Burada vurgulanmak istenen, bu olumsuz ortamın tek tek kütüphanelerde hizmetleri ve iş ilişkilerini etkilememesi için meslek elemanı olsun olmasın tüm çalışanların çaba harcamasını gerektirdiğidir. Bu da günümüz yönetim anlayışının uygulanması ile sağlanabilir (Aslan, 1997: 162-163).

Üniversite kütüphanelerinde nitelikli bir hizmet sunulabilmesi için gerekli kaynakların içinde personel önemli bir yere sahiptir. Personel yönetimi yaklaşımı doğru seçilmezse başarıya ulaşma şansı çok düşüktür (Aslan, 1997: 163).

Üniversite kütüphanelerinde personel yönetimi yaklaşımı iş ilişkilerinin geliştirilmesi için vurgulamak istediğimiz konulardan biri yönetimin buyurgan değil, lider yapıda olması ve kararlara yeri geldiğinde çalışanların da katılımının sağlanması; ikincisi ise işlerin yürütülmesinde ekip çalışması anlayışının benimsenmesidir. Bu iki ögenin yanında sağlıklı bir personel yönetimi için liderlik, ekip çalışması, yetki devri (delegasyon), motivasyon, iletişim, kurum kültürü gibi işlevlerin de önemli ve gerekli olduğunu vurgulamak gerekiyor.

Bir üniversite kütüphanesinin geleceğini personelinin niteliğinin belirlediği yukarıda vurgulanmıştı. Üniversitenin işlevlerini yerine getirmesine katkıda bulunan kütüphane personeli oluşturulurken dikkatli davranılmalıdır. Bu konuda başlangıçta yapılacak hatalar sonradan onarılması güç sorunlar ortaya çıkarır (Çelik, 1994b: 268).

Üniversite yönetiminin bu konuda yapacağı ilk iş, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığına deneyimli bir kütüphaneciyi atamaktır. Bu makamlara getirilecek kişilerin mutlaka kütüphanecilik eğitimine sahip olmaları koşulu aranmalı, liyakat ön planda tutulmalı ve seçimleri yarışmaya açık olmalıdır. Meslekten bir kişinin daire başkanlığına atanması son derece önemlidir. Çünkü, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıkları sıradan idari bir görev değildir. Farklı meslekten bir kişi ne kadar yetenekli ve iyi niyetli olursa olsun, çağdaş bir kütüphane oluşturmada yetersiz kalacaktır. Farklı mesleklerden yöneticilerin kütüphanelere

re atanması hizmetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumun üniversite yöneticilerine aktarılması Türkiye’de üniversite kütüphaneleri ile ilgili sorunların çözülmesi bakımından atılacak önemli bir adımdır (Çelik, 1994b: 268).

Kütüphane personelinin seçimi kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığına bırakılmalıdır. Başlangıçta sınırlı sayıda personel istihdan edilmeli, iş yoğunluğu arttıkça yeni eleman alınmalıdır. Meslek elemanlarının ve diğer elemanların eğitimi ve personel standartlarının belirlenmesi için kütüphanecilik bölümleri, kütüphanecilik dernekleri ve belirli düzeyde gelişmiş üniversite kütüphaneleriyle işbirliği yapılmalıdır.

Kütüphanelerin yaşayan varlıklar olması nedeniyle çalışanların nicelik ve nitelikleri, kütüphanede görülen faaliyetlerin özelliklerine ve kütüphanenin hacmine göre değişiklik gösterir. Gelecekteki insangücü yer, zaman, nicelik ve nitelik açısından belirlenmeli, bu konuda planlamaya gidilmelidir. Bir üniversite kütüphanesinde kütüphanecilerin nitelik ve nicelikleri kütüphanenin büyüme hızına, personel devrine ve mevcut işgücünün yapısına göre belirlenir (Baltepe, 1996: 60-61).

Üniversite kütüphaneleri ve kütüphanecileriyle ilgili yasal dayanak boşluğunun olumsuz sonuçları vardır. Üniversite kütüphanelerinde iyi bir hizmet olanağı sağlayacak standartlar belirlenmemiştir. Kütüphane hizmetlerinde çalışacak elemanlarda aranacak nitelikler resmîlik ve kesinlik kazanmamıştır. Dolayısıyla yetkililerin üniversite kütüphaneleri ve kütüphanecileri karşısındaki davranışları, yerine, zamanına ve adanına göre farklılık gösterebilmektedir (Yontar, 1995: 22).

Üniversitelerde hizmet veren kütüphanecilerin çalışma düzenlerini, meslek gereksinimlerini, iş deneyimlerini düzenleyen yasal düzenlemeler yoktur ve üniversitelerde kütüphanecilere akademik kadro verilerek memnun edilmeye çalışılmaktadır. Kütüphanecilere akademik kadro verilmesinin, kütüphanenin üniversitenin akademik yapısında yer alması açısından önemli bir gelişme (Tunçkanat, 1989: 194) olduğu ileri sürülse de, personel yönetimi açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Üniversite kütüphanelerinde, kütüphanecilerin uzman kadrosuyla çalışmaları personel yönetimi açısından sakıncalar oluşturmaktadır. Akademik kadrodaki kütüphanecilerin Yükseköğretim Kanunu’na tabi olmaları, idarenin yönetim mekanizmasını olumsuz yönde etkilemekte, daire başkanları bünyesinde çalıştırdıkları akademik kadrolu personelin denetimini uygulamada olmasa bile yasal olarak gerçekleştirememektedirler.

Personel planlaması, herhangi bir üretim ya da hizmet alanında ne nitelikte ve sayıda personele gereksinim duyulacağı ve bu gereksinimlerin ne ölçüde ve nasıl kullanılabileceğinin kestirilmesidir. Personel planlamasının konusunu bir alanda ne tür işlere, hangi nitelikte, kaç elemanın atanacağına saptanması oluşturur. Personel planlaması, yeter sayıda ve nitelikte elemanın bir mal veya hizmet alanına gereken zamanda sağlanmasına imkan veren bir tekniktir (Çapar, 1981: 100).

Personel planlaması, tüm işletmelerde olduğu gibi, bir hizmet işletmesi olan kütüphanelerde de çok önemli bir konudur. Özellikle kütüphaneler eğitim verme, kültür verme, bilgi sağlama, araştırmaya katkı, düşün ve sanat ürünlerini derleme işlevleri ile kalkınmanın önemli bir aracı olan hizmet birimleri biçiminde düşünüldüğünde, insangücünün bu hizmet birimlerindeki önemi daha kesin bir biçimde önem kazanmaktadır. Kütüphanelerde gerekli nitelikte personelin çalışması bütçe, derme, bina gibi diğer koşullar var olsa bile, nitelikli bir hizmet verilmesini olumsuz yönde etkileyecektir. Özetle denilebilir ki, bir ülkede veya bir alanda yeterli düzeyde kütüphane hizmeti verilebilmesi doğrudan doğruya personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır ve personelin çalışabilmesi ise kesinlikle, bu alanda bir personel planlamasına gidilmesini gerektirir (Çapar, 1981: 101).

Kütüphanelerde personel planlaması, iş analizi, iş geliştirme ve standartlar belirlendikten sonra işe uygun elemanın tesbit edilmesi çalışmasıdır. Personel planlaması, mevcut ve ortaya çıkabilecek sorunları önlemek için yapılan ve yapılması gereken hizmetin türüne göre yapılır. Üniversite kütüphanelerinde personel planlaması, amaçların belirlenmesi gelecek şartların tahmin edilmesi, etkin ve verimli hizmet için gerekli yöntem ve finans kaynaklarına bağlıdır. Kütüphanelerde hizmet maliyetlerinin ve özellikle personel giderlerinin arttığı günümüzde personel planlaması yapmak kaçınılmaz olmaktadır (Erbay, 1993: 94-95).

Personel planlaması için genel kabul görmüş uygulanmış standartlardan yararlanılmalıdır. Bunun yanında ülkenin sosyo-ekonomik koşulları, kütüphanenin örgüt yapısı, hizmet birimleri, okuyucu ve derme sayısı gibi faktörler de personel planlamasını etkiler.

Kütüphane personelinin sınıflandırılması ülkelerin sosyo-ekonomik yapısına göre farklı olabilmektedir. Örneğin "kütüphaneci" terimi Avusturya'da ve ABD'de mesleğe yeni başlayan kütüphanecileri, İngiltere'de

ise kütüphane yöneticisini ifade etmektedir (Erbay, 1993: 94-95). Türkiye’de, üniversite kütüphanelerinde çalışan profesyonel personel, uzman, araştırma görevlisi, okutman ve kütüphaneci kadrolarında yer almaktadır. Akademik bir kadro olan uzman kadrosunun yasal dayanağı Yükseköğretim Kanununun (1981) 33/b maddesidir. Türkiye’de kütüphanecilere akademik kadroların verilmesinde üniversiteden üniversiteye fark vardır. Kütüphanecilere akademik kadro verilirken, yabancı dil, yüksek lisans, çalışma koşulu, uzmanlık tezi gibi koşullar istenmektedir. Bu koşullar bölgelere göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle büyük şehirlerde bu uygulamalar yoğunlaşırken, kırsal kesimdeki üniversitelerde lisans eğitimi koşulu yeterli görülebilmektedir.

Üniversite Kütüphanelerinde Personelin Örgütlenmesi

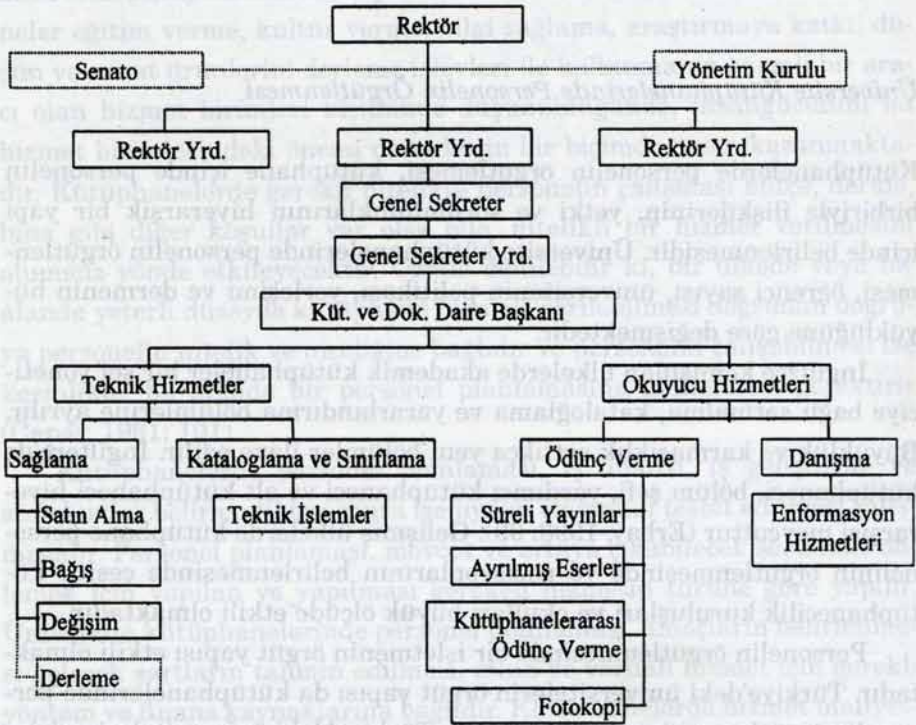
Kütüphanelerde personelin örgütlenmesi, kütüphane içinde personelin birbiriyle ilişkilerinin, yetki ve sorumluluklarının hiyerarşik bir yapı içinde belirlenmesidir. Üniversite kütüphanelerinde personelin örgütlenmesi, öğrenci sayısı, üniversitenin politikası, yerleşimi ve dermenin büyüklüğüne göre değişmektedir.

İngilizce konuşulan ülkelerde akademik kütüphaneler bir şef yöneticiye bağlı satınalma, kataloglama ve yararlandırma bölümlerine ayrılır. Büyüklük ve karmaşıklık arttıkça yeni bölümler ilave edilir. İngiltere’de kütüphaneci, bölüm şefi, yardımcı kütüphaneci ve alt kütüphaneci hiyerarşisi mevcuttur (Erbay, 1993: 99). Gelişmiş ülkelerde kütüphane personelinin örgütlenmesinde ve pozisyonlarının belirlenmesinde çeşitli kütüphanecilik kuruluşları ve okulları büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Personelin örgütlenmesinde bir işletmenin örgüt yapısı etkili olmaktadır. Türkiye’deki üniversitelerin örgüt yapısı da kütüphanelerinde personelin örgütlenmesini etkilemektedir. Türkiye’deki üniversitelerin, dolaşısıyla üniversite kütüphanelerinin örgüt yapısı (Bkz. Şekil 1 ve 2) 1981 tarihli Yükseköğretim Kanunu ve bu kanuna bağlı olarak Yükseköğretim Kurulunun almış olduğu kararlar doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır.

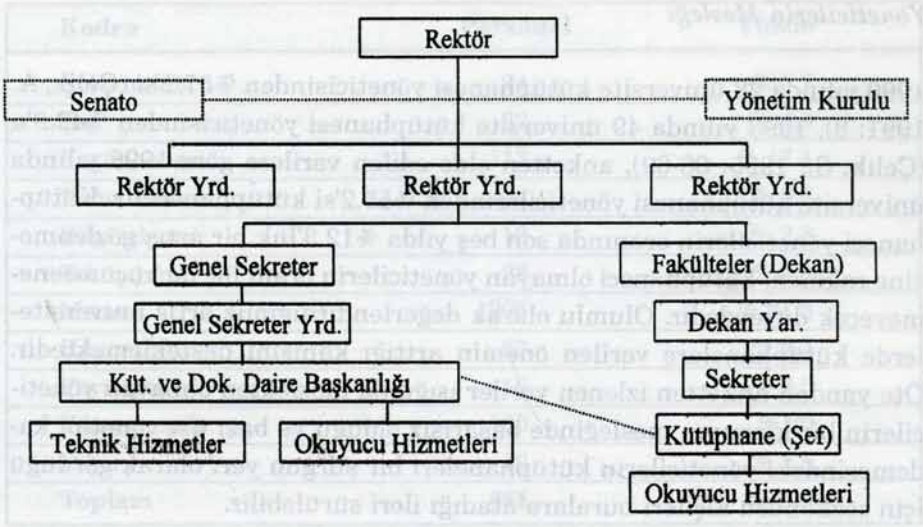
Türkiye’deki dağınık yapılu üniversitelerin yerleşim alanlarının birbirinden farklı olması nedeniyle sözkonusu kanunla yeniden yapılandırılan örgüt şemasının uygulanmasında sorunlar yaşanmaktadır. Kadroların gerektirdiği görev tanımlarının ve personel niteliklerinin belirlenme-

miş olması her üniversitenin kendi koşullarına uygun kadrolar oluşturmasına neden olmuştur. Yukarıda belirtildiği gibi Türkiye’de üniversite kütüphanelerinin yapıları birbirinden farklı olduğu için kütüphanelerde gereksinim duyulan personel kadroları birbirinden farklı olabilmektedir. Ayrıca profesyonel kütüphanecilere verilen kadroların dağılımında uyumsuzluklar mevcuttur. Profesyonel kütüphaneciler şube müdürü, okutman, araştırma görevlisi, uzman, kütüphaneci, memur gibi kadrolarda görev yapmaktadırlar. Kütüphanecilere verilen kadroların ayrıntılarına anket sonuçları değerlendirilirken ayrıca değinilmiştir.



Şekil 1. Türkiye’de Merkezi Yapılı Üniversite Kütüphanesi Örgüt Yapısı

Üniversite kütüphaneleri için gerekli görev ve pozisyonların belirlenmesi ve üniversite kütüphanelerinin özelliğine göre oluşturulan kadroların dağıtılması gerekmektedir. Merkezi olarak örgütlenmiş üniversitelerde derme ve okuyucuya göre, dağınık yapılı (merkezkaç) olarak örgütlenmiş üniversite kütüphanelerinde ise özel koleksiyonlar da dikkate alınarak personel örgütlenmesi yapılmalıdır.



Şekil 2. Türkiye’de Dağınık Yapılı Üniversite Kütüphanesi Örgüt Yapısı

Türkiye’deki Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi İle İlgili Anketin Sonuçları

315

Bu çalışmanın temelini oluşturan tez için düzenlenen ve üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlarına Temmuz-Aralık 1998 tarihleri arasında uygulanan anketin 52’si kamu, 14’ü özel olmak üzere toplam 66 üniversite kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığına mektupla gönderilmiştir. Ankete kamu üniversite kütüphanelerinin 25 (%48.1)’i, özel üniversite kütüphanelerinin 4 (%28.6)’ü olmak üzere toplam 29 (%43.9) üniversite kütüphanesi cevap vermiştir. Anketin sonuçları çalışmanın kapsamı çerçevesinde aşağıda değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin Eğitim Durumu

Üniversite kütüphanesi yöneticilerinin %75.9’unu lisans, %13.8’ini yüksek lisans, %3.4’ünü doktora mezunu yöneticiler oluştururken, %6.9’unu profesör doktorlar oluşturmaktadır. Yüksek lisans ve doktora yapmış yöneticiler kütüphanecilik bölümü mezunudur. Öğretim üyesi olan iki profesör doktordan biri kütüphaneci, diğeri farklı branşta.

1990 yılında 28 üniversite kütüphanesi yöneticisinden %57.2'si (Çelik, A. 1991: 8), 1993 yılında 49 üniversite kütüphanesi yöneticisinden %42.9'u (Çelik, S., 1995: 68-69), anketten elde edilen verilere göre 1998 yılında üniversite kütüphanesi yöneticilerinden %55.2'si kütüphanecidir. Kütüphaneci yöneticilerin oranında son beş yılda %12.3'lük bir artış gözlenmesine rağmen, kütüphaneci olmayan yöneticilerin oranı hiç de küçümsenemeyecek düzeydedir. Olumlu olarak değerlendirdiğimiz artış üniversitelerde kütüphanelere verilen önemin arttığı kanısını desteklemektedir. Öte yandan anketten izlenen veriler ışığında meslekten olmayan yöneticilerin bir kısmının mesleğinde başarısız olduğu ve bazı üst yönetim kademesindeki yöneticilerin kütüphaneleri bir sürgün yeri olarak gördüğü için sözkonusu kişileri buralara atadığı ileri sürülebilir.

Yöneticilerin 124 Sayılı KHK Hakkındaki Görüşleri

Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'yi (1983) üniversite kütüphanesi yöneticilerinin %20.7'si yeterli bulurken %51.7'si yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %27.6'sı bu konuda fikir belirtmemiştir.

Kütüphane Personelinin Kadrolara Göre Dağılımı

Ankete cevap veren 29 üniversite kütüphanesinde görev yapmakta olan personelin kadrolara göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin %31.5'ini memurlar, %20'sini yarı zamanlı elemanlar, 17.4'ünü kütüphaneciler, %9.7'sini hizmetli elemanlar, %4.9'unu şef kadrosunda çalışanlar, %4.3'ünü teknisyenler, %3.7'sini şube müdürleri, %2.8'ini bilgi işlemci, %2.8'ini diğer, %2.5'ini yövmiyeli olarak çalışanlar oluştururken, %0.6'sını konu uzmanı olarak çalışanlar oluşturmaktadır.

Üniversite kütüphanelerinde kütüphaneci ve ara eleman sıkıntısı çekilmektedir. Tablo 1'de görüleceği üzere yarı zamanlı elemanların oranı %20'dir. Bu oran kütüphanelerin eleman açıklarını yarı zamanlı olarak çalıştırdıkları öğrenciler aracılığıyla gidermeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Kadro	Personel	Yüzde
Şube müdürü	24	% 3.7
Şef	32	% 4.9
Kütüphaneci	113	% 17.4
Konu uzmanı	4	% 0.6
Bilgi işlemci	18	% 2.8
Teknisyen	28	% 4.3
Memur	205	% 31.5
Hizmetli	63	% 9.7
Yövmiyeli	16	% 2.5
Yarı zamanlı	130	% 20
Diğer	18	% 2.8
Toplam	651	% 100

Tablo 1. Kütüphane Personelinin Kadrolara Göre Dağılımı

Kütüphanecilerin Atandıkları Kadro

Kamu üniversite kütüphanelerinde çalışmakta olan kütüphanecilerin sağlanabilen kadrolara, özel üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphaneciler de anlaşmalarına göre atanmaktadır. Şu halde üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin %83.3'ü idari kadroda, %16.7'si akademik kadroda çalışmaktadır. Kamu üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin %67.6'sı uzman, %18.3'ü araştırma görevlisi, %5.6'sı okutman kadrosunda olmak üzere toplam %91.5'i akademik kadroda görev yapmaktadır. Kütüphanecilerin %4.2'si kütüphaneci, %1.4'ü memur olmak üzere toplam %5.6'sı idari kadroda, %2.8'i şube müdürlüğü kadrosunda görev yapmaktadır. Özel üniversite kütüphanelerinde kütüphaneci olarak çalışanların oranıyla, kamu üniversitelerinde kütüphaneci kadrosunda çalışanların oranı büyük farklılık göstermektedir. Özel üniversite kütüphanelerinde kütüphaneci alma isteğinin arkasında, kamu üniversitelerine oranla daha yüksek ücret ödemesi düşünülebilir.

317

Kütüphanecilerin Uzman Olarak Atanması

Üniversite kütüphaneleri arasında herhangi bir işbirliğinin olmaması kütüphanecilerin kamu üniversite kütüphanelerinde değişik birimlerden sağlanan akademik kadrolara, özel üniversite kütüphanelerinde ise yu-

karıda belirttiğimiz gibi anlaşmalarına ve kütüphanenin politikasına bağlı olarak atanmaktadır. Şu halde kütüphanecilerin uzman olarak atanması konusunda kütüphanelerden %51.7'si lisans eğitimi koşulu, %17.3'ü çalışma koşulu (çalışma koşulu 1 ila 7 yıl arasında değişmektedir), %3.4'ü uzmanlık tezi koşulu, %3.4'ü yüksek lisans koşulu aramaktadır. Öte yandan yabancı dil bilgisi ve deneyim, ingilizce ve mesleki bilgi gibi koşulların yanı sıra, rektörün insiyatifi, eş, dost ilişkileri de kütüphanecilerin uzman olarak atanmasında etkili olmaktadır.

Akademik Kadroların Kütüphanede Tutulması

Kamu üniversite kütüphanelerinde, kütüphaneciler için değişik birimlerden sağlanan akademik kadroların kütüphanede tutulmasının sorun olduğu, özel üniversite kütüphanelerinde ise böyle bir sorunun olmadığını belirtmek gerekiyor. Akademik kadroların kütüphanede tutulması konusunda kamu üniversitesi kütüphanesi yöneticilerinin %20'si sorun olduğunu, %68'i sorun olmadığını belirtirken %12'si soruyu cevapsız bırakmıştır.

318

Soruya verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere kamu üniversite kütüphanelerinde kütüphanecilerin uzman kadroya atanması konusundaki sıkıntılarının yanında, atandıkları kadroların güvenilir olmaması da aynı bir sorun olarak kendini göstermektedir. Üniversite kütüphanelerinin %68'inde böyle bir sorun yoktur. Soruyu cevapsız bırakan üç kamu üniversite kütüphanesinin böyle bir sorun çıkabileceği ihtimalinden dolayı soruyu cevapsız bıraktığı ileri sürülebilir.

Kütüphanecilerin Memur Kadrosunda Çalıştırılmalarının Sakıncaları

Kütüphanecilerin memur kadrosunda çalıştırılmalarının sakıncaları konusunda yöneticilerin %16'sı çekişmelerin oluşmasına neden olduğunu, %16'sı memur kadrosunda çalışan kütüphanecilerin motive edilemediğini, %12'si iş verminin düştüğünü, %8'i iletişim kopukluğuna neden olduğunu, %8'i de hizmetlerin aksamasına neden olduğunu belirtmektedir. Öte yandan bir yönetici de "maaş farkından dolayı kişi maddi yönden zarar görüyor" açıklamasında bulunmuştur.

Üniversite kütüphanelerinde personel planlaması yapılıp-yapılmadığına ilişkin olarak sorulan soruya kütüphane yöneticilerinin %51.7'si personel planlaması yapıldığını, %48.3'ü ise yapılmadığını belirtmiştir. Üniversite kütüphanesi yöneticileri personel planlaması yapılırken %31 oranında politikada öngörülen hedefler, %27.6 oranında kullanıcı sayısı, yine %27.6 oranında uluslararası standartlar, %24.1 oranında derme sayısı baz alındığını belirtirken, %13.8'lik oranı oluşturan yöneticiler ise; idarenin personel temin durumuna göre, teknik veya okuyucu hizmetlerinde yapılan işlerin hacmine göre, kütüphanede tutulan sayısal verilere göre ve kütüphane hizmetlerine göre açıklamasında bulunmuşlardır.

Personel İstihdamına Yönelik Standartlar

Üniversite kütüphanesi yöneticilerinin %34.5'i kütüphanecilerin istihdamına yönelik standartları olduğunu, %65.5'i bu konuda standartları olmadığını belirtmiştir. Personel istihdamına yönelik standartların neler olduğu konusunda yöneticilerin yaptığı açıklamalar aşağıda özetlenmiştir:

- Teknik hizmetlerde görev yapan elemanların yükseköğrenimli ve kütüphanecilik bölümü mezunu olması, diğer hizmetlerde görev yapanların ise en az önlisans mezunu olup bilgisayar, daktilo kullanmasını bilmesi.
- Akademik kadrolara yüksek lisans yapmış veya yapmakta olanlar; kütüphaneci kadrolarına meslek eğitimi görmüş olanlar; daktilograf ve memur kadrosuna, en az lise mezunu (tercihen yüksek okul mezunu) olanlar tercih edilmektedir. Sözkonusu kadrolara atanan personelin yabancı dil bilmeleri ve bilgisayar kullanmaları tercih sebebi olmaktadır.
- Teknik hizmetlerin sorumluluğu kütüphanecilerin kontrolünde olmalıdır. Kütüphanecilerin yanı sıra diğer personelin de ofis araç-gereçlerini kullanabilmesi tercih edilir.
- Kütüphaneciler için: Yeterli mesleki bilgi, yabancı dil bilgisi, bilgisayar kullanmak; müracaat ve ödünç vermede çalışacak idari personel için: halkla ilişkiler, iletişim, bilgisayar ve diğer ofis araç-gereçlerini kullanabilmek, yüksek tahsilli olmak; diğer birimlerde ça-

İşacak idari personel için: gerekli bilgi birikimi ve kabiliyet aranmaktadır.

- Kütüphanecilik bölümü mezunu olmak, iş tecrübesine sahip olmak, yüksek lisans yapmış olmak, İngilizce ve bilgisayar bilmek kütüphaneci kadrosuna alınacak personel için tercih nedenidir.

Personel Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Personel yönetiminde karşılaşılan her bir sorun için yöneticilerin %89.7'si yabancı dil, %72.4'ü kütüphanelere ayrılan bütçenin yetersizliği, %69'u tecrübeli kütüphaneci bulunamayışı, %65.5'i Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenmiş bir kütüphane politikasının olmayışı, %48.3'ü kütüphanecilere uygun kadro bulunamayışı, %44.8'i daire başkanlarının kütüphanedeki işlerin idaresine yönelik yasal yetkisinin azlığı, %44.8'i kütüphane hizmetlerinin çok çeşitli olması, %44.8'i ulusal bir kütüphane politikasının olmayışı, %44.8'i üniversite yönetiminin kütüphaneye bakış açısı, %34.5'i akademik kadrodaki kütüphanecilerin denetiminin yasal dayanaktan yoksunluğu, %31'i personelin yeni teknolojilere uyum sağlamaması sorunlarını belirtirken, bazı yöneticiler "kullanıcıların eğitim yetersizliği önemli bir sorun oluşturuyor" ve "konu uzmanlığı üzerinde kütüphanecilik öğretilmiyor" açıklamasında bulunmuştur.

320

Personelin Verimliliğinin Artırılmasına Yönelik Uygulamalar

Üniversite kütüphanelerinde personelin verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar konusunda yöneticilerin %83.6'sı hizmetiçi eğitime tabi tutulduğunu, %83.6'sı çeşitli kurum ve kuruluş tarafından düzenlenen seminer, konferans vb. etkinliklere gönderildiğini, %86.2'si personelin kendini geliştirmek istediği alanda desteklendiğini, %37.9'u personelin maddi-manevi yönden ödüllendirildiğini belirtmiştir. Yöneticilerin %10.3'ünün yaptığı açıklama ise aşağıda özetlenmiştir:

- Personelin huzurlu, dostça, arkadaşça bir ortamda çalışmasını sağlamak,
- Personelin motivasyonunu artırmaya yönelik sosyal etkinlikler yapmak,
- Kütüphane içi toplantılarla sorunların çözümlenmesine çalışmak.

Yönetici Gözüyle Kütüphaneci

Kütüphaneci personel hakkında kütüphane yöneticilerinin %62'si iyi, %13.8'i çok iyi, %13.8'i orta, %10.3'ü yetersiz değerlendirmesini yapmaktadır. Mesleği kütüphaneci olan yöneticilerin %68.5'i iyi, %12.5'i çok iyi, %12.5'i orta, %6.3'ü yetersiz değerlendirmesini yaparken; meslekten olmayan yöneticilerin %50'si iyi, %16.6'sı çok iyi, %16.6'sı orta, %16.6'sı da yetersiz değerlendirmesini yapmaktadır. Meslekten olmayan %16.6 oranındaki yöneticiler kütüphanecileri yetersiz bulurken kütüphaneci yöneticilerin %6.3'ü kütüphanecileri yetersiz bulduğunu belirtmektedir. Anketten edinilen izlenim meslekten olmayan yöneticilerin kütüphane personeliyle daha fazla sorun yaşadığı yönündedir.

Kütüphane Hizmetleri İçin Gerekli Öğeler

Üniversite kütüphanelerinin hizmetlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için öncelik sırası sorulan öğeler Tablo 2'de tercih edilen sıra numarasına göre düzenlenmiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen bir yönetici üst yönetimin kütüphanenin önemine inanması gerektiği seçeneğini birinci sıraya koymuştur.

321

S.No.	Gerekli Öğeler	Yönetici	Yüzde	Toplam
1-	Etkin bir yönetim ve organizasyon	12	% 41.4	29
2-	Bilgi merkezi kullanıcısı	11	%37.9	29
3-	Yeterli derme	10	%34.5	29
4-	Yeterli nitelik ve nicelikte personel	10	%34.5	29
5-	Yeterli bütçe	9	% 31	29
6-	Yeterli araç-gereç, yazılım ve donanım	9	% 31	29
7-	Hizmet sunulan mekan	6	% 20.7	29
8-	İyi bir yasal dayanak	5	% 17.2	29
9-	Diğer	1	% 3.4	29

Tablo 2. Kütüphane Hizmetleri İçin Gerekli Öğelerin Öncelik Sıralaması

Üniversitelerde Kütüphane Olarak Hizmet Verilen Binalar

Üniversite kütüphanelerinin %48.3'nün binası kütüphane olarak inşa edilmiştir. Akdeniz Üniversitesi Kütüphanesi binasının bir kısmı kullanıma açılmış, inşaat halinde olan kısmı da kullanıma açılmak üzeredir. Muğla ve Sakarya Üniversitelerinin binaları da tamamlanmak üzeredir.

Dolayısıyla üniversite kütüphanelerinin %55.2'sinin binaları kütüphane binası olarak inşa edilmiştir diyebiliriz.

Mimari Yapının Personel Yönetimine Etkisi

Kütüphane binaları, personel yönetimini, hizmetlerin örgütlenmesini ve verilmesini etkileyen öğelerden biridir. Kütüphanelerin mimari yapısının personel yönetimine etkisinin olup-olmadığı konusunda kütüphane yöneticilerinin %75.9'u birimlerin istenilen şekilde yerleştirilmesinin mümkün olmadığını, %69'u iş akışının güçleştiğini, %62.1'i binanın amaca uygun olmaması nedeniyle bazı hizmetlerin verilemediğini, %62.1'i denetimi güçleştirdiğini, %37.9'u planlamayı güçleştirdiğini, %27.6'sı bilgi akışını güçleştirdiğini %3.4'ü ise problem çıkarmadığını belirtmiştir. Bu veriler binası kütüphane olarak inşa edilmiş ve edilmemiş olan kütüphanelere ait bilgileri yansıtmaktadır. Oysa üniversite kütüphanelerinin hizmet verdiği binaların %48.3'ünün binasının kütüphane olarak inşa edildiği belirtilmişti. Binası kütüphane olarak inşa edildiği halde çeşitli açılardan problem çıkmasının asıl nedeninin, kütüphaneler inşa edilirken bilgi hizmeti veren kütüphanecilerin görüşünün alınmadığından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

322

Üniversite Kütüphanelerindeki Bilgi Kaynakları

Bilgi kaynaklarının tür ve sayılarına yönelik elde ettiğimiz verilere, üniversite kütüphanelerindeki dermenin durumunu daha iyi bir biçimde yansıtabilmek bakımından *Türkiye Bilgi Merkezleri Rehberi*'nden (1998) derlenen veriler de eklenmiştir. Ancak bu veriler, bütün üniversitelerin merkez kütüphanelerini kapsamadığı gibi, dağınık yapıli üniversitelerdeki fakülte, bölüm, seminer, klinik, enstitü vb. kütüphane dermesini de içermemektedir.

1998 yılı itibariyle 57 üniversite kütüphanesinde 3.517.894 adet kitap, 666.141 ciltli dergi, 23.559 adet aboneliği devam eden dergi, 97.608 adet tez, 26.484 adet rapor, 52.772 adet standart, 92.999 adet mikrofiş, 23.817 adet mikro film, 20.891 adet görsel-işitsel materyal, 286 adet çeşitli veri tabanlarını içeren CD-ROM, 29 adet veritabanı bulunmaktadır.

Yöneticilerin Karar Alırken Uyguladıkları Yöntem

Kütüphane yöneticilerinin %93.1'i katılımcı bir yönetim tarzını, %3.4'ü otokratik yönetim tarzını tercih ederken %3.4'ü de bu konuda fikir belirtmemiştir. Kütüphane yöneticileri kütüphanede karar alınırken %58.6'lık oranla bölüm sorumlularıyla, %27.6'lık oranla kütüphane hizmetleriyle ilgili konularda kütüphanecilerin katılımıyla, %20.7'lik oranla kütüphanecilerle birlikte, %10.3'lük oranla şube müdürü/müdürleriyle, %6.9'luk oranla yönetici tarafından alındığını belirtmişlerdir.

Şube Kütüphaneleri

Şube kütüphaneleri ile ilgili sorunlar konusunda kütüphane yöneticileri çeşitli sorunları dile getirmişlerdir. Bu sorunlar şöyle sıralanabilir: Eşgüdüm ve iletişimin sağlanamaması %41.4'lük oranla ilk sırada, personelin denetiminin sağlanamaması ve şube kütüphanelerinin bağımsız olarak çalışması %34.5'lik oranlarla ikinci sırada, daire başkanının şube kütüphanelerine müdahale edememesi ve şube kütüphanelerinin kaynak israfını artırması sorunu %27.6'lık oranlarla üçüncü sırada, şube kütüphanelerinin teknik hizmetleriyle ilgili sorunlar ve isteklerin bir kısmının karşılanamaması %24.1'lik oranla dördüncü sırada, merkez kütüphanenin iş hacminin artması sorunu %17.2'lik oranla beşinci sırada, bu konuda yasal bir dayanağın olmaması %10.3'lük oranla altıncı sırada yer alırken, %3.4'lük oranla merkez kütüphanenin personel yönünden şube kütüphanesini desteklemesi son sırada yer almaktadır.

Daire Başkanlarının Katılımcı Yönetim Konusundaki Düşünceleri

Katılımcı bir yönetim tarzının tercihi konusunda kütüphane yöneticilerine yöneltilen ifadelere yöneticilerin %66'sı tamamen katıldığını, %28.7'si kısmen katıldığını, %3.7'si hiç katılmadığını belirtirken %1.7'si ise bu konuda fikir beyan etmemiştir.

Sonuç ve Öneriler

Üniversite kütüphaneleri tarihsel gelişim süreci içerisinde bağlı oldukları kurumların içinde bulunduğu şartlardan etkilenmişler ve amaç/amaçlarını tam olarak gerçekleştirememişlerdir.

Türkiye'de Üniversite kütüphanelerinin örgüt yapısı 1981 tarihli Yükseköğretim Kanunu ve bu kanuna bağlı olarak Yükseköğretim Kurulunun almış olduğu kararlar doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Bu kanunun ve Yükseköğretim Kurulunun almış olduğu kararlar doğrultusunda üniversitelerde kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıkları kurulmuş ve üniversitelerin farklı birimlerindeki kütüphaneler bu başkanlığın sorumluluğunda merkezileştirilmek istenmiştir. Ancak bu uygulama dağınık yapıli üniversiteler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Fakülte kütüphaneleri fakülte sekreteri aracılığıyla dekanaya bağlı olduğundan, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıklarının buralardaki kütüphane üzerinde doğrudan bir yaptırım gücü yoktur. Dolayısıyla merkez kütüphanenin, diğeri bir ifadeyle kütüphane ve dokümantasyon daire başkanının fakülte kütüphanesine doğrudan müdahalesi ancak iyi ilişkiler sayesinde olabilmektedir.

324

Bir kuruluştaki yönetimin başarı kazanabilmesi iyi bir örgütlenme ile mümkündür. Bu bakımdan üniversite kütüphaneleri konusunda standartlar oluşturulmalıdır. Standartlar oluşturulurken üniversite kütüphanesi standartlarını uygulayan ülkelerin standartları ve ülke gerçekleri göz önünde bulundurulmalı, konuyla ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir.

Üniversite kütüphaneleri personel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üniversitenin değişik birimlerinden temin ettikleri akademik kadrolara kütüphaneci olarak personel açıklarını kapatmaya çalışmaktadırlar. Kütüphanecilere verilen bu kadrolar ücret yönünden kütüphaneciyi belli ölçüde rahatlatmasının yanında, kütüphanecilerin özel sektörlere ya da farklı alanlara kaymasını belli ölçüde önleyebilmektedir. Ancak kütüphanecilere verilen bu kadrolar birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Üniversitelerin yaklaşık yarısının kütüphane olarak inşa edilmiş binaları yoktur. Kütüphane olarak inşa edilmiş binaların çoğu inşa edilirken kütüphanecinin görüşü alınmadığından, personelin ve hizmetlerin yönetimi açısından çeşitli sorunlar oluşturmaktadır. Kütüphane binası olmayan ve kendilerine tahsis edilmiş yerlerde kütüphane hizmeti vermeye çalışan kütüphanelerin sorunu ise çok daha büyüktür.

Kütüphane yönetimi ve kütüphaneyi oluşturan öğelerin yönetimine ilişkin birçok sorun vardır. Türkiye'de kütüphane yönetimi konusu 1960'lardan sonra Türk Kütüphaneciliği literatürüne girmiştir. Kütüphane ve kütüphaneyi oluşturan öğelerin yönetimi konusunda araştırma ve incelemelerin yapılması kütüphanelerin daha iyi hizmet verebilmesi bakımında gerekli görülmektedir.

Üniversite kütüphanelerindeki personel ve personel yönetimine ilişkin sorunlar devam etmektedir. Şu halde üniversite kütüphanesi yöneticilerinin yarıya yakınının farklı mesleklerden yöneticiler oluşturmaktadır. Her ne kadar bu yöneticilerden bazılarının kütüphanelere farklı bir bakış açısı kazandıracığı ileri sürülebilirse de, hizmetlerin yetersiz verilmesi ve personel yönetimi açısından önemli sorunlar oluşturmaktadır. Bu konuda özellikle yeni kurulan üniversitelerde önemli sorunlar yaşanmaktadır. Üniversite kütüphanelerinin profesyonel kütüphaneciler tarafından yönetilmesi, kütüphanelerin kendinden beklenen hizmeti verebilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

Üniversite kütüphaneleri eleman açıklarını kapatılabilmek ve iyi hizmet verebilmek için kütüphanecilere akademik kadro vermektedirler. Ancak belirlenmiş standartlar olmadığından her üniversite kendi belirlediği ölçütlere göre kütüphanecilere akademik kadro vermektedir. Kütüphanecilere verilen akademik kadro için kimi üniversite uzmanlık tezi, kimi üniversite yüksek lisans koşulu, kimi üniversite çalışma koşulu ararken, kimi üniversiteler lisans eğitimini yeterli görmektedir. Öte yandan kimi üniversite kütüphanelerinde kütüphanecilerin bir kısmı akademik kadroda görev yaparken, kimi kütüphanecilerin memur kadrosunda çalışmaları, kütüphaneciler aralarında çekişmelerin doğmasına neden olmakta ve bu da, hizmetlere yansımaktadır. Ayrıca bazı üniversite kütüphanelerinde akademik kadroda görev yapan kütüphanecilerin eğitim-öğretim ödeneği gibi bazı hakları verilmemektedir.

Bir diğer problem ise üst yönetimin kütüphaneye bakış açısıdır. Birçok üniversitede üst yönetim kütüphaneye ve kütüphaneciyeye gerekli önemi vermemektedir. Bu bakış açısı kütüphaneciyi olumsuz etkilemekte, onları küstürebilmekte veya yeni iş arayışına yöneltmektedir.

Üniversite kütüphanelerindeki personel yönetimine ilişkin önemli bir sorun da, değişik düzeydeki yöneticilerin doğrudan doğruya dekan ya da rektöre bağlı olmamalarıdır. Üniversite veya fakülte kütüphanelerinin kendinden beklenen akademik hizmetleri yerine getirebilmeleri için akademik niteliği olmayan genel sekreter veya sekretere değil, rektör veya dekana bağlı olmaları iyi bir hizmet ve sorunların çözülmesinde önemli bir adım olacaktır.

Son yıllarda kütüphaneci yöneticilerin farklı mesleklerden olan yöneticilere oranı artış gösterse de, farklı mesleklerden olan yöneticilerin sayısı hiç de küçümsenemeyecek düzeydedir. Kütüphaneci yöneticilerin sayısındaki artış üniversitelerde kütüphanelere verilen önemin artmakta olduğu kanısını desteklemektedir. Öte yandan çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak farklı mesleklerden yöneticilerin bir kısmının mesleğinde başarısız olduğu ve üst yönetim kademesindeki yöneticilerden bir kısmının kütüphaneleri hâlâ bir sürgün yeri olarak görmeleri nedeniyle farklı mesleklerden olan yöneticilerin kütüphanelere atandığı ileri sürülebilir.

Üniversite kütüphanelerinin geleceğini belirleyen kadro oluşturulurken çok dikkatli davranılmalıdır. Üniversite yönetimi bunun için öncelikle kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığına tecrübeli bir kütüphaneciyi atamalıdır. Meslekten bir kişinin daire başkanlığına atanması çok önemli bir konudur. Özellikle yeni kurulan üniversitelerde amaca uygun kütüphanelerin bir an önce kurulması için tecrübeli kütüphanecilerin işin başına getirilmesi gerekmektedir. Çünkü kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıkları sıradan idari bir görev değildir. Meslekten olmayan bir yönetici ne kadar yetenekli olursa olsun çağdaş bir kütüphane oluşturmakta yetersiz kalacaktır. Öte yandan meslekten olmayan yöneticilerin bilinçsizce yapmak istediği uygulamalar hizmetleri aksatmakta ve personeli olumsuz yönde etkilemektedir.

326

Üniversite kütüphanelerinde çalışacak personel kadrosunun oluşturulması kütüphane ve dokümantasyon dairesi başkanlığının sorumluluğunda olmalıdır. Öncelikle sınırlı sayıda personel istihdam edilmeli, ihtiyaca göre yeni elemanlar sağlanmalıdır. Meslek elemanlarının ve diğer elemanların eğitimi için kütüphanecilik bölümleri, kütüphanecilik dernekleri ve belli bir düzeye gelmiş üniversite kütüphaneleriyle işbirliği yapılmalıdır. Üniversite kütüphanelerinin gelecekteki insangücü yer, zaman, nicelik ve nitelik açısından belirlenmeli, bu konuda planlamaya gidilmelidir.

Üniversite kütüphanelerinin, üniversitenin amacına daha iyi hizmet edebilmesi için daire başkanlarının görev ve yetkilerinin ne olduğu yasa da ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Kütüphanede iyi bir hizmet için personel seçimi, bütçe hazırlama vb. gibi önemli konularda daire başkanlarına yetki verilmelidir.

Üniversite kütüphanelerinde kütüphaneci ve ara eleman sıkıntısı çekilmektedir. Öte yandan kütüphanecilerin, aralarında çekişmeye, ileti-

şim kopukluğuna, iş veriminin düşmesi gibi sorunlara neden olan çeşitli kadrolara atanmasının önüne geçilmelidir.

Kütüphanecilerin uzman olarak atanması konusunda standartlar oluşturulmalıdır. Şu halde kimi üniversite kütüphanelerine kütüphanecilerin uzman olarak atanması konusunda, uzmanlık tezi, yüksek lisans, belli bir süre çalışmış olma gibi koşullar aranırken kimi üniversite kütüphaneleri lisans eğitimini yeterli görmektedir.

Üniversite kütüphanelerinde personel planlamasına ilişkin uygulamalar farklılık göstermektedir. Bu konuda her üniversite kütüphanesinin ayrı ayrı ölçütleri vardır.

Üniversite kütüphanelerinde hizmetlerin yürütülmesine yönelik kararlar alınırken yöneticilerin uyguladığı yöntemler personelin verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Katılımcı yönetimi benimseyen ve mesleği kütüphaneci olan yöneticilerle birlikte çalışan kütüphaneciler, farklı meslekten olan yöneticilerle birlikte çalışan kütüphanecilere oranla yaptıkları işten daha memnun ve verimli çalışmaktadırlar.

Artık Türkiye’de kütüphaneci yetiştirmek sorun olmaktan çıkmıştır diyebiliriz. Ancak kütüphanecilerin niteliğinin tartışılır olduğunu da belirtmek gerekiyor. Bugün kütüphanecilere ilişkin sorunlar, kütüphanecilerin içinde bulunduğu şartlardan kaynaklanmaktadır.

Üniversite kütüphanelerinde personel yönetimine ilişkin sorunlar şöyle sıralanmaktadır: Yabancı dil, kütüphane bütçesi, tecrübeli kütüphanecilerin bulunmayışı, Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenmiş bir kütüphane politikasının yokluğu, kütüphanecilere uygun kadro bulunmayışı, daire başkanlarının yasal yetkisinin sınırlı olması, kütüphane hizmetlerinin çok çeşitli olması, ulusal bir kütüphanecilik politikasının olmayışı, üniversite yöneticilerinin kütüphaneye bakış açısı, daire başkanlarının akademik kadrolu personel üzerindeki yetkisinin yasal dayaktan yoksunluğu, personelin yeni teknolojilere uyum problemleri ve kullanıcılara ilişkin problemler.

Üniversite kütüphanelerinde nitelikli bir hizmet iyi bir personel yönetimiyle sağlanabilir. Bu nedenle personel yönetimine ilişkin problemlerin çözümlenmesi, standartların belirlenmesi ve yasal dayanağın oluşturulması gerekmektedir. Bu sıralananların belirli bir eşgüdüm içinde yapılması, üniversite kütüphanelerinin ortak amaçları olan ödünç alma/verme, toplu kataloglar hazırlama gibi işlemlerini kolaylaştıracaktır. Böylesi bir uygulama kütüphane dermelerinin daha zenginleştirilmesi yanında, personelin de ortak eylemlerini zorunlu kılacaktır.

Kaynakça

- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu. (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir, Barış.
- Alpay, Meral ve Safiye Özkan. (1982). *İstanbul Kütüphaneleri*. İstanbul, İstanbul Matbaası.
- Aslan, Selma. (1997). "Nitelikli hizmet için çağdaş yönetim: çekişmenin yerini ekip çalışması, buyurganlığın yerini liderlik alabilir mi?", *IFLA 1995'e doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı Bildirileri* içinde 161-167.ss. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Baltepe, Hale. (1996). "Üniversite yöneticilerinin kütüphanecilerde aradıkları nitelikler", *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu 7 Mart 1996 Perşembe* içinde 59-68.ss. (Yay. Haz.) Doğan Atılğan, Sacit Arslantekin), Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Baysal, Jale. (1987). *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*. (2.bs.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Can, Halil. Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. (2.bs.), Ankara: Siyasal Kitabevi, 442 s.
- Çapar, Bengü. (1981). "Türkiye'de kütüphane hizmetleri alanında insangücü planlaması". *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 30, (2), 1981, 100-108.ss.
- Çelik, Ahmet. (1991). "Türk üniversite kütüphanelerinin sorunları", *Türk Kütüphaneciliği*, 5, (2), 59-68. ss.
- _____. (1994a). "Türkiye'de üniversite kütüphanelerinin tarihsel gelişimi", *Prof. Dr. İlhan Kum'a Armağan* içinde 31-40. ss., (Yay. haz. Doğan Atılğan, Ayhan Kaygusuz), Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- _____. (1994b). "Yeni üniversitelerde kütüphane sorunu", *Türk Kütüphaneciliği*, (8), 4, 266-271.ss.
- Çelik, Sönmez. (1995). "Türk Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim ve Örgütlenme", *Yayınlanmamış lisans tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi. 94 y.
- _____. (1999). "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiyede Durum", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı, 163 y.
- Edwards, Ralph M. (1989). "Kütüphanelerin yönetimi ve kütüphanecilerin profesyonel işlevleri." (Çev. Sema Tuğsel). *Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler* içinde 17-32.ss., (Haz.) Aysel Yontar. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Erbay, Havva. (1993). "Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapıları ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Anabilim Dalı, 145 y.

T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi. (1998). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare-si Enstitüsü, (8. bs.).

Toplu, Mehmet. (1990). "Türkiye üniversitelerinde araştırma-geliştirme çalış-maları ve kütüphanenin etkisi", *Bildiriler: Türk Kütüphaneciler Derneği 40. Yıl Kütüphanecilik Kurultayı (30 Kasım-1 Aralık 1989-Ankara)* içinde 67-78. ss. (Yay. haz. Doğan Atılgan-Fahrettin Özdemirci). Ankara: Türk Kü-tüphaneciler Derneği.

Tuncer, Nilüfer. (1983). Üniversite kütüphanelerinin merkezileştirilmesi konu-sunda Yükseköğretim Kurulu'nun görüşü ve Yükseköğretim Kurulu Dokü-mantasyon Merkezi", *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 32, (2), 69-72. ss.

Tunçkanat, Hansın. (1989). "Araştırma olgusu ve üniversite kütüphanelerinin üniversite içindeki yeri," *Türk Kütüphaneciliği*, 3, (4), 189-195.ss.

Türkiye Bilgi Merkezleri Rehberi. (1998). Ankara Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi.

Yalçın, Selçuk. (1994). *Personel Yönetimi*, 5.bs., İstanbul, Beta, 284 s.

Yontar, Aysel. (1995). *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*. İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, VIII, 146 s.

Yükseköğretim Kanunu (Kanun no: 2547) *Resmi Gazete*, 17506, 6 Kasım 1981.

Yükseköğretim Kurulu Kararları. (82/216 sayılı karar), 19 Ağustos 1982.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK/124) *Resmi Gazete*, 18228; 21 Kasım 1983.