

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİ
VE
BİLGİ MERKEZLERİNDE UYGULANMASI

722337

Yüksek Lisans Tezi

Malik Yılmaz

122337

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ankara-2002

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİ
VE
BİLGİ MERKEZLERİNDE UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Malik Yılmaz

Tez Danışmanı
Yard.Doç.Dr. Oya Gürdal

Ankara-2002

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİ
VE
BİLGİ MERKEZLERİNDE UYGULANMASI

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı:

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Sekine Konakçı
Yrd. Doç. Dr. Oya Gürdöl
Yrd. Doç. Dr. Halis Alar

Selma Kaula
Halil

Tez Sınavı Tarihi 23.9.2002

ÖNSÖZ

Yönetim olgusu, insanın tarih sahnesine çıktığı günden bu yana sürekli önemini korumuş gündemden hiç düşmemiştir. 20. yy'da bilimsel anlamda yönetimle ilgili çalışmaların başlaması, yönetim olgusunun günümüzde bilimsel bir zemine oturmasına neden olmuştur. Yönetim olgusunun bir süreci olan fakat diğer süreçlerini doğrudan ve dolaylı olarak sürekli etkileyen karar verme süreci, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi, örgütlerde de faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç(lar)a ulaşılabilmek için yapılan her faaliyette karar vermek ve verdiği kararı uygulamak ve uygulatmak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında istenen ve beklenen düzeyde yaşanan karar verme süreci, yapılan faaliyetlerin amaca ulaşmasını sağlamada büyük önem taşımaktadır.

Bir hizmet örgütü olan ve karşılıksız hizmet üreten bilgi merkezlerinde de yönetimin ve yöneticiliğin bir gereği olarak yöneticiler, belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmek, örgütün faaliyetlerini bu doğrultuda yönetebilmek ve yönlendirebilmek için sürekli kararlar vermek durumundadırlar. Yöneticilerin yerinde, doğru ve zamanlı kararlar verebilmeleri mesleki bilgi, deneyim ve eğitimleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda yöneticilerin bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olmaları ve gerektiğinde bu bilgilerini verecekleri kararlarla gerçekleştirilecek faaliyetlerde hayata geçirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada, yönetimin süreçlerinden olan karar verme süreci irdelenerek, bu sürecin yönetici düzeyinde bilgi merkezlerinde nasıl yaşandığı, yapılan ve yürütülen

faaliyetlerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada, yöneticilerin karar verme davranışlarını ölçmek ve ortaya koymak için Ankara’da bulunan, örgütsel ve hizmetsel bölümlere giderek bir bilgi merkezi niteliği taşıyıp bu şekilde hizmet veren üniversite kütüphaneleri yöneticileri ile bağımlı görüşme yapılmıştır. Bu şekilde kuramsal bilgi uygulamayla desteklenmeye çalışılmıştır.

Çalışmam ve araştırmam süresince beni değerli bilgileriyle yönlendiren, bana bu konuda desteklerini esirgemeyen ve yüzünden eksik olmayan tebessümüyle teşvik eden değerli hocam Yard. Doç. Dr. Oya Gürdal’a, bölümde bulunan tüm değerli öğretim üyesi hocalarıma ve çalışmam boyunca fikir alışverişinde bulunduğum ve yararlandığım değerli arkadaşım Araş. Gör. Fatih Rukancı’ya ayrıca çalışmam boyunca beni sürekli sabırla destekleyen eşime teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
GRAFİKLER.....	VII
TABLolar.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
I. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
I.1. Konunun Önemi.....	1
I.2. Amaç.....	2
I.3. Hipotez.....	3
I.4. Kapsam.....	4
I.5. Yöntem.....	8
I.6. Düzen.....	9
I.7. Kaynaklar.....	10
II. BÖLÜM: YÖNETİM VE YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	
II.1. Yönetim.....	13
II.1.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı.....	14
II.1.2. Yönetimin Kapsamı.....	19

II.1.3. Yönetimin Amacı ve Rolü.....	23
II.2. Yönetimin İşlevleri.....	25
II.2.1. Planlama.....	27
II.2.2. Örgütlenme (Organizasyon).....	32
II.2.3. Finans.....	36
II.2.4. Yöneltilme.....	39
II.2.5. Personel.....	43
II.2.6. Eşgüdüm (Koordinasyon).....	45
II.2.7. Denetim (Kontrol).....	47
III. BÖLÜM: KARAR VERME SÜRECİ.....	50
III.1. Karar Verme Sürecinin Kapsamı (Genel ve Yönetimsel Olarak).....	53
III.1.1. Karar Verme Sürecinin İçeriği.....	56
III.1.2. Karar Verme Sürecinin Önemi.....	59
III.1.3. Karar Verme Sürecinin Evreleri.....	61
III.1.4. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler.....	67
III.1.4.1. Kişisel Faktörler.....	67
III.1.4.2. Çevresel Faktörler.....	72
III.1.5. Karar Verme Sürecinde Nicel Yöntemler ve Karar Kriterleri.....	79
III. 1. 5. 1. Maksimaks/Maximax (Kötümserlik) Kriteri....	81
III. 1. 5. 2. Maksimin/Maximin (İyimserlik) Kriteri.....	82
III. 1. 5. 3. Minimaks/Minimax (Pişmanlık) Kriteri.....	83

III.1. 5. 4. Hurwicz (Uzlaşma) Kriteri.....	84
III.1. 5. 5. Laplace (Eş Olasılık) Kriteri.....	86
III.1.6. Kararların Verilmesi.....	86
III.1.6.1. Kararların Bireysel Olarak Verilmesi.....	89
III.1.6.2. Kararların Örgütsel (Grup) Olarak Verilmesi	91
III.1.7. Karar Türleri.....	96
III.1.8. Kararların Uygulanması.....	99
III.1.9. Kararların Değerlendirilmesi.....	102
III.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Yeni Yaklaşımlar.....	104
III.2.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	105
III.2.2. Yönetim Bilgi Sistemi.....	113
III.2.3. Karar Destek Sistemi.....	123
IV. BÖLÜM: BİLGİ MERKEZLERİ VE KARAR VERME SÜRECİ	
IV.1. Bilgi Merkezleri.....	128
IV.2. Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim.....	130
IV.3. Bilgi Merkezlerinde Karar Verme Alanları.....	150
IV.3.1. Bina.....	164
IV.3.2. Bütçe.....	175
IV.3.3. Personel.....	187
IV.3.4. Derme	196
IV.3.5. Kullanıcı.....	210
IV.3.6. Teknoloji.....	221

IV.4. Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	234
IV.5. Bilgi Merkezlerinde Yönetim Bilgi Sistemi.....	245
V. BÖLÜM: BİLGİ MERKEZLERİNDE KARAR VERME SÜRECİNE	
İLİŞKİN KULLANICI ARAŞTIRMASI.....	251
VI. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	307
KAYNAKÇA.....	321
EK: Yönetimde Karar verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanmasına	
Yönelik Kullanıcı Araştırması'na İlişkin Anket Formu.....	333
ÖZET.....	342
SUMMARY.....	343

GRAFİKLER

Sayfa No.

1. Grafik. Yöneticilerin yaş durumu.....	255
2. Grafik. Eğitim durumu.....	256
3. Grafik. Yönetici olarak çalışma süreleri.....	257
4. Grafik. Yöneticilik eğitimi alma durumu.....	258
5. Grafik. Yöneticilik eğitimi etkinlikleri.....	259
6. Grafik. Bilgi birikimi ve deneyimin, sorunları çözmede yeterlilik durumu eğer yeterli değil ise yeni bilgilere gereksinim duyma durumu.....	260
7. Grafik. Bilgi merkezlerinde çalışan personel sayısı ve eğitim durumları.....	261
8. Grafik. Yöneticilerin kurumda karar alma durumu.....	262
9. Grafik. Kararların bireysel ya da örgütsel olarak verilmesinin nasıl karşılandığı durumu.....	263
10. Grafik. Karar verme aşamasında astların fikrinin alınması durumu.....	265
11. Grafik. Kararların problem ortaya çıktıktan sonra ya da problem ortaya çıkmadan alınması durumu.....	266
12. Grafik. Karar verirken ilgili problemin tanımlanması ve giderilmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesi (toplanması) durumu.....	267
13. Grafik. Problemin varlığından haberdar olma durumu.....	269
14. Grafik. Yöneticilerin karar verirken elde bulunan tüm gerekli bilgileri kullanma durumu.....	270
15. Grafik. Verilen kararların gözden geçirilmesi durumu.....	271
16. Grafik. İş ile ilgili olarak verilen kararların hangi nedenlerden dolayı istenilen düzeyde uygulamaya konulduğunun durumu.....	272
17. Grafik. İş ile ilgili olarak verilen kararların hangi nedenlerden dolayı istenilen düzeyde uygulamaya konulmadığının durumu.....	273
18. Grafik. Çalışanları performansları doğrultusunda ödüllendirme ya da	

cezalandırmaya gitme durumu.....	274
19. Grafik. Bilgi merkezinin üst kuruma bağlı olduğu durumda, üst kurumun yöneticisinin karar almada etkileme ve bağlayıcılık durumu.....	275
20. Grafik. Yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörler.....	277
21. Grafik. Kararların değerlendirilmesinde başvuru kriterleri.....	278
22. Grafik. Verilen kararların uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi durumu.....	280
23. Grafik. Bilgi merkezinde TKY'nin uygulanmamasının nedeni.	281
24. Grafik. Bilgi merkezinde YBS'nin uygulanmamasının nedeni.....	283
25. Grafik. Dermenin seçimi ve sağlanmasına ilişkin karar durumu.....	285
26. Grafik. Dermenin seçiminde ve sağlanmasında dikkat edilen konular.....	286
27. Grafik. Dermenin oluşturulması ve geliştirilmesi için başvuru yolları...	287
28. Grafik. Dermenin satın alınması durumunda dermeyi sağlama kaynağı olarak seçilen yolların durumu.....	288
29. Grafik. Derme fiyatının artması durumunda izlenen yollar.....	289
30. Grafik. Personel seçiminde dikkat edilen konular.....	291
31. Grafik. Personelin sayısını belirlerken dikkat edilen konular.....	292
32. Grafik. Personelin yetiştirilmesinde yapılan uygulamalar.....	293
33. Grafik. Bütçenin sağlıklı karar vermede yeterlilik durumu.....	294
34. Grafik. Toplam bütçenin paylaşımında bütçenin dağılım alanlarının durumu.....	295
35. Grafik. Karar verirken kullanıcıdan alınan geribildirimlerin dikkate alınma durumu.....	296
36. Grafik. Karar verirken kullanıcıdan alınan geribildirimlerin kararları etkileme durumu.....	297
37. Grafik. Bilgi merkezi binasının hizmete elverişli olmasının nedeni.....	298
38. Grafik. Bilgi merkezi binasının hizmete elverişli olmamasının nedeni.....	299
39. Grafik. Bilgi merkezlerinde kullanılan teknolojinin kararları ne yönde etkilediği durumu.....	301

TABLÖLAR**Sayfa No.**

1. Tablo. Medya kararı için ödemeler matrisi.....81
2. Tablo. Maksimin kriterine göre medya seçimi.....82
3. Tablo. Medya seçimine ilişkin pişmanlık matrisi.....83



ŞEKİLLER

Sayfa No.

1. Şekil. Yönetimde karar aşaması.....52
2. Şekil . Yönetim bilgi sistemi ve karar alma.....115
3. Şekil. Bilgi merkezinde karar aşamaları.....151
4. Şekil . Bilgi merkezinde karar verme aşamaları.....152



I. BÖLÜM: GİRİŞ

Karar verme, insan yaşamının her aşamasında yaşanan ve karşılaşılan bir olgudur. Amaçlara ulaşmak (başarmak) veya problemleri çözmek için çeşitli kararlar verilir. Karar verilirken değişik seçeneklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu seçenekler arasından amaca ulaştıracak veya problemi çözecek en uygun seçeneğin seçilmesi, en basit tanımlama ile karar verme olarak adlandırılmaktadır. Kısacası bireysel ve genel yaşantımızda kararlar büyük yer tutmaktadır.

Örgütler açısından bakıldığında, yönetimin bir işlevi olan karar vermenin hayati önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü karar verme, bireysel yaşamda önemli olduğu kadar örgütlerin yaşamında da çok önemli bir yer tutar. Nitekim örgütlerdeki tüm faaliyetlerin gerçekleşmesi yani uygulamaya geçme karar vermenin bir sonucudur. Karar verme, ileriye yönelik bir faaliyettir. Bugün için belirlenen amaçların ya da varolan problemlerin gelecekte çözümünün sağlanması veya çözüme kavuşturulması verilen kararlar ile mümkün olmaktadır.

Bir hizmet örgütü niteliğindeki bilgi merkezlerinde (halk kütüphaneleri, milli kütüphaneler, özel kütüphaneler, okul kütüphaneleri, üniversite kütüphaneleri, kurum arşivleri, dokümantasyon ve enformasyon merkezleri), karar verme ile birlikte yönetsel bütün işlevler görülmekte ve uygulanmaktadır. Bu çalışmada özellikle karar verme sürecinin, bir örgüt olarak bilgi merkezinde nasıl yaşandığı ve yaşanması gerektiği, konuyla ilgili literatür ve “kullanıcı araştırması” ile ortaya konulmuştur.

I.1. Konunun Önemi

Ülkemizde, formel (resmî) bir örgüt niteliği taşıyan bilgi merkezlerinde yönetim sürecinin nasıl yaşandığı ve nasıl uygulandığı, çok az çalışmaya konu olmuştur. Nitekim ülkemizdeki kütüphanecilik ile ilgili literatüre bakıldığında

kütüphane, yönetim ve karar verme ilişkisini irdeleyen çok az lisansüstü çalışma göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili yabancı ve Türkçe tezlerin belirlenmesi için Dissertation Abstracts ile YÖK Dokümantasyon Merkezi'nde tez taraması yapılmıştır. Bu taramalar sonucunda tespit edilen çalışmaya en yakın konulu tezlerin bibliyografik kimlikleri kaynaklar kısmında verilmiştir. Özellikle yönetim bilimi ile kütüphane, bilgi-belge bilimleri arasında bir ilişkinin varlığı ve yönetsel sorunları, sürekli tartışma konusu olmasına karşın yönetim bilimiyle yeterli ilişkinin kurulmaması, bilimsel yönetim yaklaşımlarının gündeme getirilmesini, araştırılmasını ve yorumlanmasını engellemektedir. Bu durumda, mesleki uygulama alanına, bilimsel yönetim bilgisinin aktarılabilmesi de mümkün olamamaktadır. Bu tür araştırmaların eksikliği, bilgi merkezleri ve hizmetlerinde, kuramsal ve uygulamalı olarak yönetim sürecinin nasıl yaşandığı ve uygulandığı konusunda yeterli bilgiye erişim sıkıntısını da beraberinde getirmektedir.

Bir örgüt olan bilgi merkezlerinde, bilgi hizmetlerinin etkin, verimli ve kaliteli olması, yönetimin çok iyi bir performans göstermesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında bilgi merkezi yöneticisinin, bilimsel yönetim bilgisine yeteri kadar sahip olması ve gerektiğinde söz konusu bilgiyi uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, yönetimin bir süreci olan fakat diğer bütün süreçlerini doğrudan etkileyen karar verme sürecinin, bilgi sunma hizmetindeki önemi ve kararların hizmetlerde nasıl yaşandığı ve hizmetleri nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

I.2. Amaç

Bilgi merkezleri, bir hizmet örgütü olarak bir ülkenin sosyal ve kültürel kalkınmasında çok önemli rol oynamaktadırlar. Bilgi merkezlerinde verilen hizmetler

karşılıksız olmakla birlikte, kullanıcı memnuniyeti ve bunun paralelinde saptanan amaç veya amaçlara ulaşma başarısı, hizmetin kalitesini göstermektedir. Söz konusu hizmetlerin kullanıcı (müşteri) memnuniyetini doğurması ancak yönetim kademesindeki kişilerin, bilimsel yönetimin gerektirdiği şekilde hareket etmeleri diğer bir deyişle karar vermeleriyle mümkündür. Bu faaliyetin olması, yöneticilerin yönetim süreçlerini yerinde ve zamanında harekete geçirmeleriyle mümkündür. Çalışmanın amacı, yönetim sürecinin bir işlevi olan fakat diğer bütün süreçleri doğrudan ve sürekli etkileyen karar verme sürecinin, bilgi merkezlerinde nasıl yaşandığı ve alınan kararların ne şekilde uygulamaya konulduğunu kuramsal olarak değerlendirmek ve uygulamada bilgi merkezlerinin yönetimi bazında karar verme sürecinin ve süreci etkileyen faktörlerin ne olduğu sorusunun yanıtı, “kullanıcı araştırması” verilerinin analizi ile ortaya koymaktır.

I.3. Hipotez

Araştırmanın temeli, aşağıda sunulan varsayımı sınama üzerine kurulmuştur:

“Bilgi merkezi yöneticilerinin, mevcut iç ve dış faktörler yanında yönetsel yapı ve doğurduğu hiyerarşik ilişkiler sebebiyle, karar verme yetkileri sınırlıdır; bu durum, bilgi merkezi işlev ve hizmetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu hipotezi desteklemek amacıyla aşağıda sunulan hipotezler de araştırmanın alt hipotezleri olarak belirlenmiştir.

1) Bilgi merkezi yöneticileri, bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olmadıklarından, alınan kararlar istenen, beklenen ve amaca ulaştırıcı düzeyde olmamaktadır.

2) Bilgi merkezlerinde karar verme süreci zamanlılık, yerindelik, yeterlilik ve doğruluk açısından istenen düzeyde yaşanmadığı için, hizmetlerin niteliği olumsuz yönde etkilenmektedir.

3) Bilgi merkezi yöneticilerinin, amaca ulaştırıcı rasyonel kararlar verebilmelerini ve sorunları çözebilmelerini sağlamak için, bağlı bulundukları üst kurum tarafından, kendilerini geliştirici ortamları yaratma ve kararlarını olumsuz etkileyen faktörleri ortada kaldırma ya da en alt düzeye indirgemeleri yönünde, desteklenmelidir.

1.4. Kapsam

Yönetim çok kapsamlı bir olgudur; planlama, örgütleme, karar verme, finansman, yöneltme, eşgüdüm, personel alma ve denetim gibi birçok süreci içermektedir. Bunun yanında karar verme süreci, tüm diğer süreçlerle ilintilidir ve söz konusu süreçleri doğrudan etkilemekte ve faaliyetleri yönlendirmektedir. Bundan dolayı, araştırmada, yönetim olgusunu tanımlayan “bütün” içerisinde mümkün olduğunca ayrıntıya inme isteği ile “karar verme” sürecinin ele alınması uygun görülmüştür.

Çalışmada, hizmet üreten bir örgüt niteliğindeki bilgi merkezlerinde, yönetimin işlevlerinden olan karar verme sürecinin bağlı bulunduğu değişkenler, bu sürecin kuramsal ve kavramsal içeriği, evreleri, süreci etkileyen unsurlar, karar değerlendirme kriterleri de dikkate alınarak irdelenmekte ve bilgi merkezi yönetimi bazında karar verme sürecinin en üst düzeyde nasıl yaşanması gerektiği ortaya konulmaktadır. Karar verme süreci, uzmanlar tarafından başlı başına bir süreç olarak değerlendirilmekle birlikte, yönetimin diğer süreçlerini de doğrudan etkilemesinden ve yönlendirmesinden ötürü haberleşme ile birlikte yönetimin bağlantı süreçlerinden

de sayılmaktadır. Bu bağlamda bir örgüt olan ve yönetimin tüm süreçlerinin yaşandığı bilgi merkezlerinde de yürütülen faaliyetlerde, karar verme süreci yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Alınan kararlar ve bu doğrultuda yapılan faaliyetler sonucunda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmaması durumu, tüm örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de, tüm koşullar dikkate alınarak verilen kararların doğruluğuna, yerindeliğine ve etkinliğine bağlıdır. Bilgi merkezleri açısından karar verme, diğer örgütlerde olduğu gibi daha çok, yöneticilerin aldıkları mesleki ve bilimsel eğitimleri ve deneyimleri çerçevesinde edindikleri bilgiyi belirlenen amaçlar doğrultusunda eylemleri harekete geçirmek için yoğun olarak yaşadıkları bir süreçtir. Bu bağlamda araştırma kapsamında uygulamaya yönelik bilgi edinimi ve yöneticilerin karar verme etkinliğini ölçme isteği ve gereği ile bilgi merkezleri bazında bir “kullanıcı araştırması”nın yapılmasına karar verilmiştir.

Çalışmanın kapsamına ilk aşamada sadece Ankara’da bulunan bilgi merkezleri yöneticileri alınmıştır. Araştırma, yüksek lisans düzeyinde olduğu için çalışma süresi çerçevesinde evrenin büyümesi ve dolayısıyla konunun derinliğine inilemeyeceği, para, zaman, emek sınırlılığı ve uygulama kısmında da bütün yöneticilerle tek tek bağımlı görüşme yapılamayacağı kaygısıyla, Ankara dışındaki bilgi merkezleri yöneticileri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bununla birlikte yapılan ön araştırmada, Ankara’da bulunan bilgi merkezlerinin büyük çoğunluğunu, okul kütüphaneleri (toplam 449 adet)^I, halk kütüphaneleri (toplam 47 adet)^{II}, özel kütüphaneler (toplam 85 adet)^{III} ve kurum arşivlerinin (toplam 127 adet)^{IV}

^I MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı’ndan 31 Ekim 2001 tarihinde alınmıştır.

^{II} <http://www.kutuphanelergm.gov.tr/kgm/owa/kutupliste.liste> web adresinden 01.10.2001 tarihinde alınmıştır.

^{III} Türkiye Bilgi Merkezleri Rehberi (1996), Ankara Kütüphaneleri (1998) ve <http://www.ulakbim.gov.tr> web adresinde yer alan Türkiye Bilgi Merkezleri Rehberi taranarak elde edilmiştir.

^{IV} T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü’nden 30.01.2002 tarihinde alınmıştır.

oluşturduğu görülmüştür. Söz konusu bilgi merkezlerinin büyük çoğunluğunda örgütlenmenin, bir bilgi merkezi ve hizmetleri açısından yetersiz olduğu ve merkezi veya kendilerinden kaynaklanan yönetsel bir takım sorunlarla iç içe oldukları tespit edilmiştir. Nitekim okul kütüphanesi olarak adlandırılan ve tüm okullarda resmî olarak bir kütüphanenin varlığına karşın, bunların büyük bölümünde istenen düzeyde kütüphane hizmetinin verilmediği ve sorumlu kişilerin de kütüphanecilik bilgisi olmayan kişiler olduğu görülmüştür. Bunun yanında halk kütüphanelerinin de büyük şehirlerde merkezden yönetimi, kararların çoğunlukla merkezden alınması, örgütlenme ve bölümlene eksikliği, yöneticilerin bazılarının kütüphanecilik formasyonuna sahip olmaması gibi nedenlerle elde edilen verilerin, irdelenen konu açısından sağlıklı olmayacağı ve analiz aşamasında yanılgılara yol açacağı sonucuna varılmış, bu nedenle çalışmanın kapsamı daraltılmıştır.

Bununla birlikte söz konusu kütüphaneler için, genel bir değerlendirme ile, yönetim ve karar verme sürecinin bağlı bulunduğu değişkenlerin varlığı bile söz konusu olmadığından, istenen düzeyde yaşanmadığı söylenebilir. Bu bağlamda örneklem seçiminde basit rastgele yöntemi uygulandığında, her bir kurumun örnekleme girme şansı eşit olduğundan, evrenin büyük bölümünü sözü edilen bilgi merkezlerinin oluşturmasından ve yukarıda belirtilen sebeplerden ötürü bu bilgi merkezlerinden alınacak verilerin, çalışmanın amacını destekleyemeyeceği düşüncesiyle çalışmanın kapsamı daraltılmıştır. Böylece araştırmada örgütlenmenin ve bilgi sunma hizmetinin, hiç değilse, bağlı bulunulan değişkenlerle birlikte yaşandığı üniversite kütüphaneleri yöneticilerinin, Ankara ili baz alınarak, çalışmanın örneklem grubunu oluşturmasına karar verilmiştir. Bunun yanında kimi

üniversite kütüphanelerinin de bölümlemeye ve/veya örgütlenmeye gitmedikleri sadece kitaplık görevi üstlenmiş oldukları ve dolayısı ile yöneticiye sahip olmadıkları ya da yönetim olgusunun varlığının söz konusu olmadığı görülmüş, sözü geçen bilgi merkezleri de kapsam dışında tutulmuştur.

Bu bağlamda, konu ile ilgili olarak verilecek kuramsal bilgiler ve karar verme sürecinin, Ankara’da bulunan bilimsel anlamda örgütlenmiş ve bölümlenmiş üniversite kütüphanelerinde nasıl yaşandığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen “kullanıcı araştırması”nın bulguları, çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. “Kullanıcı araştırması” kapsamına alınan üniversite kütüphaneleri şunlardır:

1. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Kütüphanesi
2. Ankara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi
3. Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi
4. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Kütüphanesi
5. Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Kütüphanesi
6. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kütüphanesi
7. Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Kütüphanesi
8. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Kütüphanesi
9. Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
10. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kütüphanesi
11. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Kütüphanesi
12. Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi Kütüphanesi
13. Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Muhlis Erkmek Merkez Kütüphanesi
14. Atılım Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
15. Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
16. Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
17. Çankaya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi

18. Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
19. Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Kütüphanesi
20. Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi
21. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
22. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)

Bölümlenme düzeyinde örgütlenme olmadığından kapsam dışı tutulan üniversite kütüphaneleri:

1. Ankara Üniversitesi Sağlık-Eğitim Fakültesi
2. Bilkent Üniversitesi Doğu Kampusu Kütüphanesi
3. Gazi Eğitim Fakültesi Kütüphanesi
4. Gazi Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Kütüphanesi
5. Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Kütüphanesi
6. Hacettepe Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Kütüphanesi
7. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Kütüphanesi

I.5. Yöntem

Araştırmada, seçilen konuyu incelemeye en uygun bilimsel araştırma yöntemi olan “betimleme- survey yöntemi” kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler, araştırma-inceleme ve bağımlı görüşme yoluyla elde edilmiştir. Sosyal bilimlerde araştırmalarda en çok yararlanılan ve kullanılan yöntem olma niteliğini taşıyan “betimleme”,

“Olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır” (Kaptan, 1998: 59).

Temel bilgiler yerli ve yabancı literatür incelenerek, konuyla ilgili kaynaklardan ve çalışmalardan sağlanmıştır. Ankara’da bulunan üniversite

kütüphanelerinde karar verme sürecinin nasıl yaşandığına ilişkin bilgiler ise, yukarıda sözü edilen kütüphanelerin yöneticileriyle yapılan “bağımlı görüşme” yoluyla elde edilmiştir.

Bağımlı görüşme, betimleme yöntemini gerçekleştirmede bilgi toplama teknikleri arasında yer alır. *“Soru ile veri toplama teknikleri arasında görüşme (mülakat) görüşmecinin cevap almak amacıyla soruları, sözlü ve genellikle yüz-yüze olmak koşulu ile deneklere yönelttiği bir şekildir”* (Kaptan, 1998: 143).

Bu tekniğin kullanılmasıyla denek ile yüz yüze gelen araştırmacı, gerekli açıklamalarda bulunarak, anlaşılmayan noktaları aydınlatma olanağına sahiptir. Bununla birlikte ses tonu, mimikler ve soruları cevaplama görülen istek, söylenenlerin değerlendirilmesinde önemli ipuçları niteliğindedir (Aslantürk, 1999: 117). Yüz yüze gelmeden yapılan yazılı anlatım ile yanlış anlaşılmanın fazla olabileceği ve ek açıklamalarda bulunma olasılığının sınırlı olması gibi endişelerle anket uygulamasında “bağımlı görüşme tekniği” kullanılmıştır.

I.6. Düzen

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, çalışmanın önemi, amacı, hipotezi, kapsamı, yöntemi ve kaynaklar hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, yönetim olgusunun içeriği; anlamı, kapsamı, amacı, rolü ve yönetimin işlevleri ana hatlarıyla ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde, karar verme sürecinin tanımı, genel ve yönetsel kapsamı, içeriği, evreleri, karar vermeyi etkileyen faktörler, kararların verilmesi, karar verme etkinliğini sınırlandıran koşullar, kararların uygulanması, karar grupları, toplam

kalite yönetimi, yönetim bilgi sistemin ve karar destek sistemine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, bilgi merkezlerinin işlevleri, bilgi merkezlerinde yönetimin nasıl gerçekleştirildiği ve karar verme sürecinin alanlara göre nasıl yaşandığına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

Beşinci bölümde, çalışma kapsamındaki üniversite kütüphaneleri yöneticilerinin karar verme sürecindeki etkinliklerini ölçmek ve sürecin nasıl yaşandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen kullanıcı araştırmasının veri ve analizleri yer almaktadır.

Altıncı bölüm ise, araştırmanın sonuç ve öneriler kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümden sonra kaynakça ve ekler yer almaktadır.

I.7. Kaynaklar

Konuyla ilgili yayınların elde edilmesini sağlamak amacıyla yerli ve yabancı kütüphanecilik literatürü taranmıştır. Bunlar;

Social Sciences Citation Index

Dissertation Abstracts

Ebsco Host veritabanı içerisinde Eric ve Academic Search Premier veri tabanı

LISA (1969-)

Türk Kütüphaneciliği Dizini (1952-1992) (1993-2000)

Türkiye Bibliyografyası (1935-)

Türkiye Makaleler Bibliyografyası (1952-)

YÖK Tez Veritabanı

Bilgi merkezlerinde karar verme sürecinin ele alındığı lisans üstü düzeyde sonuçlanan bir tez çalışmasının olup olmadığının tespiti için yapılan tarama

sonucunda aynı konuda herhangi bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Söz konusu tezlerden, yönetim konusu doğrudan ele alınmamakla birlikte, yönetime yaklaşımları nedeniyle, konuya en yakın olarak belirlenen Türkçe ve yabancı tezler aşağıda sunulmuştur.

- 1) Ergün, Muammer, (1990), **“İlk ve Ortaöğretimdeki Okul Kütüphanelerinin Durumu, Yönetimi ve Kullanılmalarında Karşılaşılan Güçlükler”**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.,Ankara
- 2) Erbay, Havva, (1993), **“Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapıları ve Bir Uygulama”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 3) (Rashid) Açikel, Şaziye, (1992), **“Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 4) Atmaca, Hasan, (1990), **“Ankara İl Merkezindeki Halk Kütüphanelerinde İnsangücü Planlaması”**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 5) Onat, Zeynep, (1989), **“Halk Kütüphanelerinin Mekânsal Organizasyonu”**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 6) Kocaoğlu, Süleyman, (1990) **“Cumhuriyet Döneminde Yönetim ve Organizasyon Açısından Kütüphanecilik ve Kütüphaneler”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 7) Laseter, Shirley Brooks, (1992), **“Cutback Management in Public Libraries: Factors, Responses and Outcomes (Budgeting)”**, The University of Alabama, Alabama.
- 8) Himmel, Ethel Eileen, (1991), **“Chief Officers of State Library Agencies as Public Managers: Managing the Authorizing Environment (Library Agency Management)”**,The University of Wisconsin, Wisconsin.
- 9) Biddle, Stanton F., (1988), **“The Planning Function in The Management of University Libraries: Survey, Analysis, Conclusions and Recommendations”**, University of California, Berkeley.
- 10) Cummins, Thompson Randolph, (1988), **“The Use of Selected Management Techniques in Personnel Evaluation and Personnel Development Programs in Public Libraries”**,The Florida State University, Florida.
- 11) Little, Lois Frances, (1994), **“Innovation and Change as Strategies in Library Management: with Special Reference to New South Wales Tafe Library Services From 1985 to 1989”**, University of New South Wales.
- 12) Binkley, Yıldız Barlas, (1994), **“Total Quality Management (TQM) and Its Impact on Higher Education with Emphasis on Academic Libraries”**. Tennessee State University, Tennessee.
- 13) Kuo, Li-ling, (1997), **“Factors Related to Management Skills of High School Library Directors in the Republic of China”**, The Ohio State University, Ohio.
- 14) Ralebipi, Matabole Dorothy, (1989), **“Perceived Management Development Needs of South African Library Managers: A Preliminary Investigation”**. University of Minnesota, Minnesota.
- 15) Easun, Mary Susan, (1992), **“Identifying Inefficiencies in Resource Management: An Application of Data Envelopment Analysis to Selected School Libraries in California”**. University of California, Berkeley.
- 16) Denny, Carolyn Ann King, (1992), **“The Development of A Statistical Assesment Methodology for Collection Management in A Public Library,”** San Jose State University.

Bununla birlikte Prof. Dr. Aysel Yontar'ın, profesörlük çalışması olarak hazırlamış olduğu “Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi” adlı eserde, mesleki açıdan bilimsel yönetim ve önemi açıklanmıştır. Bu çalışmada, karar verme, yönetimin bir süreci olarak irdelenmiş olmasına karşın, bilgi merkezlerinde nasıl uygulandığına ilişkin ayrıntılı bir bilgi bulunmamaktadır. Çünkü çalışmada bilgi merkezlerinde yönetim olgusu genel anlamda ele alınmıştır.

Araştırma raporunun yazımında, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları Yönergesi (2000) kullanılmıştır.



II. BÖLÜM: YÖNETİM VE YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, yönetim olgusunun tanımı, kapsamı, amacı, rolleri ve nitelikleri ele alınarak değerlendirilmiştir.

II.1. Yönetim

Yönetim olgusunun başlangıcı çok eski tarihlere kadar gitmektedir. İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri kendisini yönetim olgusunun ve/veya faaliyetinin içinde bulmuştur. Çok küçük ve ilkel bir toplulukta bile kaba bir yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Bu olgu, insanın, insan topluluklarının ya da milletlerin yaşamını derinden etkilemiş, toplumların ve bireylerin gündeminden hiç düşmemiştir. Çünkü insan, yaşamını kolaylaştırmak, düzene koymak ve belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için örgütler meydana getirmiştir. Örgütlerin ayakta kalması, sürekliliği ve etkinliği de ancak rasyonel ve günün koşullarına karşılık ya da yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmuştur. Bu noktada denilebilir ki yönetim olgusu, insanoğlunun en önemli aktivitelerinden birisi olmuştur ve olmaya devam edecektir.

İlk uygulamaları insanın faaliyetleriyle ortaya çıkan yönetimin, bilimsel bir bakış açısıyla değerlendirilerek, kuramlarının oluşturulması ve geliştirilmesi 20. yüzyılın başlarında olmuştur. Bu dönemde özellikle Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol gibi mühendis kökenli uzmanların yönetim ile ilgili çalışmaları, bilimsel yönetimin temellerinin atılmasına yol açmıştır. Dünyada 1900 yılında üç üniversitede yönetim dersleri verilmekteydi: Pennsylvania, Chicago ve California Üniversiteleri.

20. yüzyıldan önce yönetim ağızdan ağıza, nesilden nesile geçen ve deneme-yanılma yoluyla öğrenilen bir bilgiydi. Buna dair ne bir kuram vardı ne de ders kitapları yazılmıştı (Hatiboğlu, 1999: 15). Günümüzde ise yönetim, evrensel bir bilim dalı olarak kabul edilmekte ve neredeyse bütün üniversitelerde yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar, yönetim bilimine gösterilen önemi ve ciddiyeti göstermektedir.

Frederick W. Taylor (1856-1915) adlı mühendis uzmanlarca sıklıkla bilimsel yönetimin babası olarak anılmaktadır. Yönetim alanında ilk çalışma yapanların büyük kısmı, işin psikolojik yanından ziyade fiziksel boyutu üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Daha sonra bunun yanlış olduğunu, bu yaklaşımın darlığını kabul etmişlerdir. Bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla elde edilen ilk somut kazançlar, bunların işle ilgili sorunların çözülmesinde mekanik bir yaklaşım olduğunu düşünen halkın gözünde yanıltıcı bir imaj oluşturmuştur. Ancak işçi hareketinin muhteşem bir pazarlık gücü haline gelmesi ve araştırma ile deneyimin fiziksel, psikolojik ve sosyolojik gelişmeyi arttırması ile yönetimin insana yönelik çalışmaları büyük önem kazanmıştır (Dougherty, Heinritz, 1999: 18).

II.1.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

Yönetim kavramı, (yönetim İngilizce'deki "administration" ve/veya "management" sözcüklerinin Türkçe'deki karşılığıdır) yönetmek fiilinden türetilmiş bir terim ile adlandırılmaktadır. Türkçe Sözlük'te yönetmek fiili, "*1. Yasalara, kurallara veya belli şartlara uygun biçimde çalışmayı sağlamak, idare etmek, 2. Birinin bir konudaki etkinliğine, çalışmasına yön vermek, birini yönlendirmek*" (Türkçe Sözlük 2, 1988: 1643) olarak açıklanmıştır.

Yönetimi, eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olan nitelendiren Peker (1989: 8) gibi bir çok yönetim bilimci ve yazar da yönetim olgusu ve/veya kavramına ilişkin pek çok tanım ve açıklama yapmıştır. Yapılan bu tanımlar ve açıklamalar bilim alanlarının (disiplinlerin) yaklaşımlarına ve yönetim anlayışının değişik dönemlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yönetim bilimciler, siyasal bilimciler, toplum bilimciler ve ekonomistler yönetime, kendi çalışma ve ilgi alanları doğrultusunda farklı açıdan yaklaşarak buna uygun bir biçimde açıklamaya çalışmışlardır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve emekle birlikte bir üretim fonksiyondur ve bu fonksiyonlarla birlikte anlam kazanmıştır. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte yönetim bilimciler bile, “yönetim” kavramına ilişkin ortak bir tanım üzerinde anlaşamamışlardır. Örneğin, klâsik yönetimciler veya klâsik yönetim düşüncesini savunanlar yönetimi, para, makine, yöntem, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler de kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 130).

Disiplinlerdeki yönetim anlayışının farklılığına karşın bu yaklaşımlardaki ortak nokta, yönetimin diğer kişilerin (çalışanların) çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Çünkü yönetimin işlevselliği, devamlılığı ve amacına ulaşması diğer faktörlerle birlikte insan faktörünün etkin bir biçimde “aracı” olarak kullanılmasıyla mümkündür. Örneğin bir işçi kendisine düşen işi ya da yapılması istenen işi yaptığında, örgütün dolayısıyla yönetimin belirlediği amaç veya amaçlara ulaşmasında yaptığı iş oranında “aracı” görevini üstlenmiş olacaktır. Bu faaliyet, örgütün amacına ulaşmasında bireysel katkının varlığını gösterir. Bu durum, genel

olarak departmanların ve çalışanların amaç ve araç çerçevesinde faaliyetleri olarak düşünüldüğünde, burada da amacın toplu veya grup olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Böylece yönetimin faaliyetler çerçevesinde işlevselliğinin ve devamının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır.

Yönetim, herhangi bir örgütün yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından çok önemli bir etkidir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması, ancak bilimsel ve etkin bir yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla yönetim, bir örgütte dinamo görevi üstlenmektedir denilebilir. Yönetim olgusunun, insan faaliyetlerinin her aşamasında bulunduğu görülmektedir. Örneğin, okulda, fabrikada, büroda, hastanede, bankada ve hatta evde bir yönetimin varlığı ve yönetim faaliyeti kendini göstermektedir. Bu yönüyle yönetim evrenseldir. Bununla birlikte değişik faaliyet alanlarında bulunan yöneticilerin görevlerinin ve amaçlarının farklı olması, bütün olumsuzlukları aşarak başarıya ulaşmak istemeleri ve başarıya ulaşmak için izledikleri yöntem farklı şekillerde olmaktadır. Bu yönüyle de yönetim bireyseldir. Yöneticilerin niteliklerinin, tutumlarının ve sorumlu oldukları örgütün yapısının değişik olması bu farklılığı ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktada yönetici kavramına ve/veya unsuruna değinmek gerekmektedir. Yeni bir disiplin olan yönetim bilimi ile birlikte, “**yönetici**” kavramı da yeni bir meslek terimi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Peker, 1989: 9). Yönetici, (ing. “administrator” veya “manager”) “*bir örgütün ve/veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler (faaliyetler) olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişidir*” (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 7). Diğer bir tanımda ise yönetim ve yönetici şu şekilde açıklanmıştır: “*bir amaca ulaşma yolunda girilen iş ve eylemlerin toplamına yönetim ve bu yönetim*

sürecini yerine getiren kişi de yöneticidir” (Peker, 1989: 9). Yönetici, genel olarak planlama, örgütleme, kontrol, yönlendirme, personel alma (kadrolama) ve karar verme gibi işlevleri şekillendiren ve yönlendiren kişidir. Yöneticiler, üst, orta ve alt kademe yöneticileri olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Üst kademe yöneticileri, daha çok örgütün amacını belirleyerek ve bu amaca ulaşmada kullanılacak prensip ve politikaları ortaya koyarak, başkaları aracılığıyla bunların uygulanmasını gerçekleştirmeye çalışan kimselerdir. Bu yöneticiler daha çok stratejik kararlar alınmasını sağlarlar. Orta ve alt kademe yöneticileri ise; örgütün belirlemiş olduğu amaca ve hedeflere ulaşmak için saptanan prensip ve politikalar doğrultusunda kararlar alarak örgütün ana amacını gerçekleştirecek olan “alt amaçlara” ulaşmaya çalışan kimselerdir. Bu yöneticiler, hiyerarşik yapı doğrultusunda sorumlu oldukları departmanlarda ayrı fonksiyonların ya da faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Doğrudan üst kademe yöneticisine bağlıdırlar. Üst kademe yöneticileri, orta ve alt kademe yöneticileri, bunlar da çalışan personeli yönlendirerek yani sevk ve idare ederek belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Yöneticiler, saptanmış olan amaç ve hedeflere ulaşmak için örgüt içinde yapılan ve yapılacak olan işleri organize eden ve yönlendiren kişidir. Yönetici bu faaliyetleri yaparken, işlevsellik, zamanlılık, yerindelik, ve devamlılık açısından yönetim süreçlerini gerektiği yerde, zamanda ve koşulda harekete geçirmelidir.

Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın başarılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun devamı ve düzenlenmesi görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün, amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına verirler. Yönetici, örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa ekonomik, teknolojik,

sosyal, politik ve etik (ahlâkî) faktörleri iyi bilmelidir (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1986: 3-4).

Yöneticilerin başlıca işi, örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için karar vermektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için yöneticiler, beş değişik ama birbirleriyle bağıntılı fonksiyon kullanmaktadır. Bunlar; planlama, organizasyon, personel, liderlik ve kontrol fonksiyonlarıdır. Bu fonksiyonlar, yönetim bilimciler ve yazarlar tarafından farklı sınıflandırılmaktadır. Örneğin, yukarıdakilere ek olarak, bazı yönetim bilimciler finans, üretim ve pazarlamayı da yönetimin fonksiyonları olarak kabul etmektedirler (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1986: 4). Her ne kadar bu süreçler farklı sınıflandırılrsa da bütün fonksiyonların veya süreçlerin yönetimde önemli bir yeri olduğu ve birbirlerini sürekli etkiledikleri kabul edilmektedir.

Yönetim kavramı üzerine, uzmanlarca, dönemlere ve koşullara bağlı olarak yapılmış bir çok tanım vardır. Yapılan bu tanımların bakış açılarını görebilmek için aşağıda bilim adamlarınca yapılmış bazı tanımlara değinmek gerekir. Yönetim bilimci Mary Parker Follet, eskiden beri klâsik bir tanım olarak bilinen şu tanıma önermektedir: Yönetim, insanlar kanalıyla işlerin yapılması sanatıdır (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 5). Her ne kadar bu tanım yönetimin insan boyutunu ele alıyorsa da daha geniş bir tanıma gereksinim vardır.

Bir tanıma göre yönetim şu şekilde açıklanmıştır: Genel olarak insanlar tarafından belirlenen amaçların, diğer kaynakların (materyal, yöntem, para ve pazar) kullanılmasıyla, söz konusu amaçların tanımlanmasında ve başarılmasında etkin olan planlama, organizasyon, kontrol, ve performans gibi farklı işlevlerden oluşan ve uygulanan bir süreçtir (Terry, 1977: 4).

Yönetim; organizasyonun, belirlenen amaçlara ulaşması için varolan kaynakların etkin, becerikli ve rasyonel bir şekilde kullanılmasını sağlayan süreçtir (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 5).

Yönetim; *“örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir”* (Üçok, 1993: 5).

Bu tanımların dışında yine yönetim bilimciler ve uzmanlarca bir çok tanım yapılmıştır. Genel olarak bu tanımların ortak yönünün, yönetimin örgütün hedefleri doğrultusunda belirli bir amacı olduğu ve bu amaca ulaşmak için birtakım faaliyetlerde bulunduğuudur. Ayrıca amaca ulaşmak için hangi faaliyetlerin ne şekilde yapılması gerektiği de belirtilmektedir.

Bu tanımlardan çıkan sonuçlara göre bir yerde yönetimin varlığından söz edilmek isteniyorsa burada insan ve fiziksel kaynak faktörü gereklidir. Yönetim ancak insanın olduğu yerde vardır. Ayrıca belirlenmiş bir amaç ve bu amaca ulaşabilmek için fiziksel kaynakları kullanarak bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ya da yerine getirilmesi de gerekmektedir.

II.1.2. Yönetimin Kapsamı

Yönetim olgusu, eski tarihlerden günümüze kadar gündemden düşmemiş, önemini sürekli korumuştur. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütsel değişim, insanların gereksinimlerinin artması ve çeşitlenmesi ile birlikte bu önem daha da artmıştır. Yönetim, günümüzde geniş çevreleri ilgilendiren çok önemli bir olgu ve faaliyet konumundadır. İnsanlar, toplumsal yaşamla birlikte hem bireysel gereksinimlerini

karşılama hem de içinde bulunduğu toplumun veya grubun gereksinimlerini karşılamak için birlikte hareket etmek durumunda kalmıştır. İnsan, doğası gereği sosyal bir varlık olduğundan belirlediği amaçlara ulaşabilmek için bu amaçlar çerçevesinde örgütler kurmak zorunda kalmıştır. Kurduğu bu örgütler aracılığıyla bireysel olarak yapılması mümkün olmayan faaliyetlerini işbirliği ve dayanışma sayesinde gerçekleştirme olanağını bulmuştur. Dikkat edilecek olursa, bugün başarı sağlanan her konuda insanların sürekli olarak bir dayanışma ve fikir alışverişi içinde olduklarına şahit olunmaktadır. Başka bir ifadeyle, başarı sağlanan temel işlerin tümünün organize edilmiş (örgütlenmiş) çalışmalar sonucu gerçekleştirildiği görülmektedir (Alpugan ve diğerleri, 1997: 115).

Örgütler günümüzde çok daha önemli bir boyut kazanmıştır. Toplum içindeki örgütlere bakıldığında, bu örgütlerin temelde bireylerin ve grupların gereksinimlerini karşıladığı görülmektedir. Çünkü birey veya grup, herhangi bir gereksinim durumunda örgüte yönelmektedir. Bu nedenle çeşitli örgütler kurulmuştur. İnsanlar türlü gereksinimlerini bu örgütler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Örneğin, bir birey hastalandığında hastaneye, eğitimi için eğitim kurumlarına, bilgi gereksinimini karşılamak için bilgi merkezleri gibi kurumlara (örgütlere) başvuracaktır. Bu durum örgütlenmiş ve organize edilmiş bir yönetimin sonucudur.

Ortak bir amaç için bireylerin bir araya geldiği ve birlikte çalıştıkları grup, örgüt veya organizasyon (örgüt) olarak adlandırılmaktadır (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 5). Örgüt sadece bireyleri içermemektedir. Bununla birlikte örgüt denilince akla, *“işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddî ve beşerî araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde*

çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir” (Eren, 1993: 110).

Örgütlerin kuruluş amaçlarına ve yapılarına bakıldığında, genel olarak, kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen örgütler şeklinde iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Örneğin, bir tekstil fabrikası kâr amacıyla kurulmuş bir örgüttür (işletme), faaliyetlerinin ana hedefi ticarî anlamda kâr etmektir. Buna karşılık Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu, birtakım yardım dernekleri ve vakıflar da kâr amacı gütmeyen bulundukları topluma sadece karşılıksız hizmet etme adına faaliyetlerini sürdürürler; milli kütüphaneler, halk kütüphaneleri ve çocuk kütüphaneleri vs. gibi örgütler de bu gruba girmektedir. Bu tür örgütler karşılıksız olarak hizmet, vermekle bulundukları çevreye yarar sağlarlar; kârları ise, sadece müşteri (kullanıcı) memnuniyeti veya tatminidir.

Örgütlerin daha işlevsel olmasında ve amaçlarına ulaşmasında yönetim faktörü çok büyük ve çok önemli bir etkidir. Bütün örgütlerin temelinde iyi ya da kötü bir yönetim vardır. Bununla birlikte *“örgütler teknolojik ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişme içinde olduklarından çalışmalarını çeşitli öğeler olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmaları örgütlemek ve bu öğelerden en alt düzeyde etkilenmelerini sağlayacak olan sistem yine yönetim sistemidir”* (Akat, Budak, Budak, 1999: 7).

Bir disiplin olarak yönetim, bir çok bilim dalının kesişme noktası konumundadır. Yönetimin en önemli özelliklerinden birisi de, farklı bilim dallarınca ortaya çıkartılan ve bu disiplinlerce geliştirilen bilgilerin, analitik yöntemlerin ve teorilerin birleştirilerek yönetime uyarlanmış ve uygulanmış olmasıdır. Bu özellik aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının gerek işletme içi gerekse de işletme dışı bir

çok disiplin ile karşılıklı yoğun ilişki ağını ortaya koymaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte, yönetimin diğer disiplinlerle etkileşimi yoğun bir şekilde gerçekleşmiştir. Diğer bilim dallarında (sosyoloji, psikoloji, felsefe, hukuk, istatistik, matematik vs. gibi) çeşitli bulguların elde edilmesi ve yönetime uyarlanması, bilimsel ve modern yönetime zemin hazırlamıştır. Bu noktada yönetim bilimsel açıdan evrensel bir kavram olmuştur. Kapsamı, içine aldığı konuların çeşitliliği, yönetime olan ilginin artmasına neden olmuştur. *“Yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almış, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan bir disiplinler arası bir yaklaşım görünümündedir”* (Can, 1999: 23).

Yönetimin tanımlarına ve faaliyetlerine genel olarak bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır:

- 1- Yönetimden söz edilebilmesi için insanların varlığı gereklidir.
- 2- Bu insanların arasında işbirliği sağlanmalıdır.
- 3- Sağlanan işbirliği belirli bir amaca yöneltilmelidir. (Alpugan ve diğerleri, 1997: 117-118).

Bu açıklamalar doğrultusunda genel olarak ortaya şu tablo çıkmaktadır.

Yönetim bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir. Yönetim süreci ancak birden çok insanın var olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bireyin gereksinimlerini gidermek için yaptığı çabalar ancak “ekonomik çaba” olarak nitelendirilebilir, yönetsel olamazlar.

Yönetim beşerî bir niteliğe sahiptir. Yönetim sürecinde sözü edilen grup ancak bir insan grubu olabilir. Yönetim, grubu oluşturan kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini kapsar.

Yönetim bir işbirliği sürecidir. Yönetimde, bir grup insanın belirlenen amaç çerçevesinde işbirliği yapması gerekmektedir. İşbirliği ise, ancak birden çok kişinin bir araya gelerek bir grup oluşturmaları, çalışmalarını birleştirmeleri ve işbirliğine gitmeleri ile gerçekleştirilir.

Yönetim bir eşgüdümleme (koordinasyon) sürecidir. Belirli bir amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan ve bu doğrultuda aralarında işbirliği yapan insanların, aralarındaki ilişkilerinin ve çabalarının sonuca en kolay, en çabuk ve en verimli biçimde ulaşabilmesi için eşgüdümlenmesi (koordine edilmesi) gerekmektedir.

Yönetim bir yöneltme sürecidir. Saptanan amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelen bireylerin çalışmalarını birleştirmeleri ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri, onları kimi şeyleri yapmaya ya da yapmamaya itmek ve isteklendirmek yönünde yetki kullanılması gerekli olmaktadır. Bu durum, grubu oluşturan bireyler arasında hiyerarşi doğuracaktır. Böylece bir araya gelerek işbirliği yapan bireylerin bir kısmı yönetici bir kısmı da yönetilen olacaktır.

II.1.3. Yönetimin Amacı ve Rolü

Yönetimin genel olarak amacı, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için varolan kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılması ile bir takım faaliyetlerde bulunulması olarak açıklanabilir. Bu kaynaklar veya üretim unsurları ise; insangücü, makineler, hammadde ve donanım, yöntemler, para ve pazarlar olarak sıralanmaktadır.

Yönetim süreci, örgüt açısından, amaçların saptanması ve saptanan bu amaçların başarılması konusunda çok önemli bir unsurdur. Bununla birlikte,

yönetimin tek amacı yalnızca başarılması gereken hedeflerin tanımlanması ve analizi değildir. Ayrıca, amaçlarından birisi de, insan yeteneği ile mevcut kaynakların senkronize yani uyumlu ve etkileşimli bir şekilde kullanılmasıdır (Terry, 1977: 3). İnsangücü ile birlikte bu kaynakların en etkin ve en verimli bir şekilde kullanılmasının yollarını bulmak, sağlamak ve uygulamak da yönetimin amaçlarındandır. Bu noktada insansal ve maddesel kaynakların belirlenen amaca yönlendirilmesi ve etkileşimi söz konusu olmaktadır.

Niteliği ne olursa olsun, ister ticarî amaçla kurulmuş kâr kaygısı güden örgütlerde ister amacı kâr olmayıp sadece bulunduğu çevreye hizmet vererek yaşamını devam ettiren örgütlerde olsun iyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyişle yönetimin amacı, kaynak israfına yer vermeden, eldeki olanakları ve kaynakları amaca ulaştırmak üzere iyi biçimde kullanarak ve/veya yönlendirerek işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmak olmalıdır.

Yöneticiler, başında bulundukları örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını çalışanlarına göstermelidir. Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için amaçların ve yapılması istenen işlerin açık, anlaşılır ve basit bir biçimde ortaya konulması ve gösterilmesi gerekir. Yönetimin her düzeyinde hedefler açık ve seçik bir biçimde belirlenmelidir (Can, 1999: 62). Bu durum, çalışanlara ne yaptıklarını, ne için çalıştıklarını ve neye varmak istediklerini gösterir. Amaçların açıkça belirlenmesi, yapılan ve yapılacak olan faaliyetlerdeki olumsuz sapmaları ve tereddütleri büyük oranda önlemiş olacaktır.

II.2. Yönetimin İşlevleri

Yönetimin işlevsellik, etkinlik ve devamlılık kazanması, yönetim süreçlerini planlı ve düzenli bir şekilde organize ederek ve bu süreçleri yerinde ve zamanında kullanarak faaliyette bulunulmasıyla mümkündür. Yönetimsel süreçlerin tek amacı vardır, bu da örgütün belirlediği amaca ulaşmasına yardımcı olmaktır. Yönetim, en başından (amaçların saptanması) en sonuna (saptanan amaçlara ulaşma) kadar birbirini takip eden ve birbirini etkileyen bir dizi süreç yaşamaktadır. Bu süreçler, bütün organizasyonlarda aynı şekilde varolmakla birlikte, etkinlik ve işlevsellik oranlarında yöneticilerden, örgüt yapılarından ve faaliyetlerinden kaynaklanan farklılıklar görülmektedir. Bununla birlikte çoğunlukla *“Bu olağan durum temelde yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Çünkü her yöneticinin, parmak izi gibi kendine özgü davranış profilleri vardır. Yönetici, bu aşamalardan herhangi birinde zayıf ya da güçlü davranışlar gösterebilir”* (Bilgi ve Belge, 1988: 12). Söz konusu bu durum da örgütün yapısını ve faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir sürecin veya faaliyetin etkinliğini ve verimliliğini, yöneticinin veya yöneticilerin becerileri, bilgi birikimleri ve deneyimleri etkilemektedir.

Organizasyonun veya örgütün saptanan amaçlara ulaşması için birtakım yönetsel eylemlerde bulunulması gerekmektedir. Bu eylemler farklı süreçlerin ve/veya işlevlerin harekete geçmesiyle kendisini göstermektedir. *“Yönetim faaliyetleri ya da işlevleri, yönetimin uygulama alanı ne olursa olsun geçerli ve aynı zamanda tüm yönetsel eylemler için temel oluşturmaktadır”* (Akat, Budak, Budak, 1999: 117).

Yönetimin işlevlerinin neler olduğu konusunda yönetim bilimciler ve uzmanlar arasında bir birlik yoktur; yönetimin süreçlerini farklı biçimlerde ve farklı

gruplarda ele almışlardır. Örneğin, klâsik yönetim bilimcilerden olan ve “modern yönetim teorisinin babası” olarak nitelendirilen Henry Fayol, yönetsel fonksiyonları planlama (planning), örgütleme (organizing), idare (commanding), koordinasyon (coordinating), kontrol (controlling) olmak üzere beş grupta toplamaktadır (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1986: 11).

Bunun yanında klâsik (geleneksel) yönetim kuramcılarında olan Gulick ve Urwich ise yönetimin işlevlerini, İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan “POSDCORB” sözcüğüyle açıklamaya çalışmışlardır. Bu işlevler;

1. Planlama (Planning)
2. Örgütleme (Organization)
3. İşgören/Personel Yönetimi (Staffing)
4. Yönelme (Directing)
5. Eşgüdümleme/Koordinasyon (Coordinating)
6. İletişim ve Raporlandırma (Reporting)
7. Bütçeleme (Budgeting)

olmak üzere yedi grupta toplanmıştır (Akat, Budak, Budak, 1999: 117).

Görüldüğü gibi yönetimin işlevleri, yönetim bilimciler tarafından farklı değerlendirilerek değişik şekillerde gruplandırılmıştır. Bunda farklı dönemlerdeki yönetim yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Bazı uzmanlar yönetsel işlevleri sayıca çoğaltarak gruplandırmaya gitmişlerdir; bazıları ise, birkaç işlevi bir işlev altında değerlendirerek gruplandırmışlardır. Bu durum doğal olarak yönetim işlevlerinin sayıca farklılığını ve çeşitliliğini beraberinde getirmiştir.

“Yönetsel işlevler konusundaki görüşlerin böylesine çeşitlenmesine rağmen, Fayol ile başlayan klâsik yönetim kuramının öngördüğü yönetsel işlevlerin, çağdaş

araştırmacılar tarafından reddedildiği söylenemez” (Yontar, 1995: 103). Bununla birlikte, yönetim bilimi ile ilgili araştırmaların zamanla çoğalması, yönetim biliminin diğer disiplinlerden etkilenmesi, örgütlerin veya organizasyonların sürekli değişimi, büyümesi ve beraberinde getirdiği karmaşıklık, teknolojinin örgüt yönetimini yoğun bir şekilde etkilemesi vb. gibi etmenlerle birlikte klâsik yönetim kuramcıları tarafından ele alınamayan veya değerlendirilemeyen bazı yönetsel işlevler, daha sonra gelen yönetim bilimi uzmanlarınca dikkate alınarak gruplandırılmışlardır. Bu yaklaşımlara ve çeşitlenmelere rağmen yine de Fayol’un gruplandığı yönetsel işlevler, genelde günümüz yönetim uzmanlarınca dikkate alınarak bu çerçevede gruplandırma yapılmıştır. Bu çalışmada ise; planlama, örgütlenme, karar verme, finansman, yöneltme, denetim (kontrol), personel (iş gören/çalışan yönetimi), eşgüdümleme (koordinasyon) gibi işlevler kısaca ele alınacaktır.

II.2.1 Planlama

Yönetim olgusu yukarıda da değinildiği gibi birtakım süreçlere ayrılmaktadır. Bu süreçlerin tümünün önemli olmasına ve birbirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesine karşın uygulamada planlama süreci başta gelmektedir. Çünkü herhangi bir örgüt, belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama çerçevesinde ve planlama doğrultusunda faaliyetlerini belirlemek ve sürdürmek zorundadır. *“Her faaliyet ilk önce dikkatle ve özenle hazırlanmış planlama ile başlamaktadır. Her planlama, yapılacak faaliyetlerin erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir” (Eren, 1993: 95). Dolayısıyla yapılan her planda ve bu doğrultuda yapılan her faaliyetin altında örgütün ulaşmak istediği amaçlar ve hedefler yatmaktadır.*

Planlama süreci ile karar verme süreci birbirleriyle yakından ilişkilidir. Planlama şimdiki kararların gelecekte uygulanmasıdır. Her ne kadar uygulamada planlama süreci başta gelse bile, planın kendisi bir karar vermenin sonucu olarak ortaya çıktığı gibi yine uygulama sırasında da yöneticiler defalarca yeniden karar vermek durumunda kalmaktadır (Üçok, 1993: 28). Planlamanın karar verme süreci ile olan ilişkisi bu kadarla da kalmayıp doğrudan karar verme sürecinin etkisinde olduğu görülmektedir. Planlama, temelde karar verme sürecini, yani değişik seçenekler arasından işletmenin tümü ve bölümlerinin her biri için en uygununun seçilmesini içerir. Başka bir deyişle planlama, neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını belirlenmesidir (Dilber, 1981: 71-72).

Yönetimin diğer süreçlerini etkileyen ve yönlendiren planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan işlevlerin (faaliyetlerin) tanımlanmasıdır (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 6). Gerekli olan bu işlevler yönetim tarafından tasarlanır ve yürürlüğe konulur.

Planlama, bir örgüt için hayati önem taşımaktadır. Çünkü belirlenen hedeflere ulaşmak kısa, orta ve uzun süreli planlarla mümkündür. Bunun için organizasyon hiyerarşisinin her seviyesindeki yöneticiler planlama yapmak zorundadırlar. Yöneticiler, organizasyonun temel stratejisini destekleyici hedefler geliştirmelidir. Ayrıca kendi çalışma gruplarının hedeflerini başarabilmeleri için kaynakların yönetimi ve koordinasyonu hakkında planlar yapmaları gerekmektedir (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 6-7).

Planlar üst yönetim tarafından hazırlanır. Planlar hazırlanırken örgütün belirlemiş olduğu hedefleriyle birlikte diğer tüm iç ve dış etmenler göz önünde bulundurulmalıdır. Etkili ve sürekli bir planlama, bir yandan üst yönetimin desteğine

diğer yandan da örgütün diğer kademesinde bulunanların katılımlarına ve faaliyetleriyle uygulanmasına gereksinim duyar.

Organizasyonun tüm aşamalarında planlama yer alır. Planlamanın bir çok aşaması vardır. Bu aşamalar kurumsal hiyerarşi tarafından belirlenmemiştir ancak birbirleriyle bağlantıları vardır. Üç çeşit planlama vardır:

- Stratejik planlama
- Taktiksel planlama
- Operasyonel /Eylemsel planlama (Eren, 1993: 100-103).

“Stratejik planlama, işletmenin amaçları ve bu amaçların değiştirilmesi, amaçların alanına göre kullanılacak kaynakların ve edinimlerin yönetilmesi ve bu kaynakların kullanımı ve düzenlenmesi üzerine kararlar alınmasıdır” (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 306). Stratejik planlama faaliyeti yöneticilerin, örgüt (organizasyon) nasıl olmalı, nasıl yönetilmeli ve kurum gelecekte nereye gitmeli, gibi stratejik sorular üzerine odaklı eylemsel planların hazırlayıcısı olan kararlarını ve fikirlerini kapsar. Bu fikirler, organizasyonun uzun süreli amaç ve hedefleri olan geniş tabanlı ifadeler içerisinde genişletilmiştir. Bu süreç, stratejik planlamanın doğasıdır. Stratejik planlar genel ve uzun sürelidir ve organizasyonun en üst aşaması olan yönetim aşamasında kararlaştırılır.

Stratejik planlama, örgütün denetimi dışında sayılan dış çevrenin yarattığı unsurları göz önünde tutar. Bu tür planlamada, örgütün dış çevresinde yer alan unsurların gelecekteki yönünün tahminine ve beklenen olayların ortaya çıkarabileceği seçenek davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Stratejik karar, örgütsel gelişimi etkileyen bir karardır. Bu tür stratejik bir karar verilmeden önce, yöneticilerin birçok tahminlerde bulunmaları ve ona göre karar vermeleri gerekir.

Stratejik planlamada ciddi bir hata geri dönüşü olmayan büyük sorunlara yol açabilir (Akat, Budak, Budak, 1999: 146-147).

En üst kademenin altındaki çalışmaya örnek, planlamanın ikinci aşaması olarak taktiksel planlama verilebilir. Taktiksel (yönetmel) planlama, “*stratejik planlarda saptanmış olan işletme amaçlarına ulaşmada nasıl davranılması gerektiğini belirleyen planlardır. Stratejik planlama, örgütün NE yapması gerektiğine eğilirken taktik planlama, amaçlara NASIL ulaşılacağını belirtir*” (Akat, Budak, Budak, 1999: 147). Taktiksel planlama aşaması, alınan kararları daha somut bir kademeye geçirir. Buna karşın stratejik planlar, baştan sona başarıları hedefler; taktiksel planlar ise, özel eylemleri gösterir. Bu aşamada planlama, daha yöntemsel bir perspektifi üzerine almaktadır. Uzun süreli amaçlar ve hedefler, doğrudan doğruya yönetilen ve başarılan farklı aşamalar, gözlenebilir bir program içerisinde oluşturulmuştur. Söz konusu adımların oluşturulması veya uyarlanması özel sonuçlara yol açmalıdır. Bu faaliyet, taktiksel planlamanın kısa süreli planlar üretmesi için rehberlik sağlamaktadır.

Operasyonel planlama, planlamanın üçüncü aşamasıdır. Bu aşama, planların fiziksel olarak uyarlanması ve uygulanması ile ilişkilidir. Bu nedenle operasyonel planlama, faaliyetleri, üretim tarihinin belirlenmesi, esas eylemin yapılış aşamalarını, çalışma ve malzeme harcamalarını içine almaktadır. Diğer planlama aşamalarıyla karşılaştırıldığında, stratejik planlar, pazar ve gelirleri hedeflemekte buna karşılık taktiksel planlar, adamlama aşaması ve malzeme sağlanmasına temas etmektedir (Koory, 1987: 6-7).

Planların uygulamada etkili olabilmeleri için bir takım özellikler göstermeleri gereklidir, bu özellikler şunlardır:

- Plan, iyi bir biçimde tanımlanmış amaçlara yönelik olmalıdır;
- Plan, basit ve anlaşılır olmalıdır;
- Planlar esnek olmalıdır;
- Dengeli olmalıdır;
- Elde edilebilir ve akla uygun olmalıdır;
- Farklı uzmanlarca yapılan planlar, uzmanlar arasında yeterli iletişim yoluyla eşgüdümlemelidir (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 156).

Planlama, yönetimin diğer işlevleri için önceden gerekli olan bir kavramdır. Örneğin, planlama olmadan kontrol işlevi bir işe yaramaz. İyi bir örgütlenme ancak planlama ışığında mümkündür. Planlama sürecinde dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar;

1- Varolan durumun değerlendirilmesi: Hedeflere ulaşmada kullanılacak olan personel, materyal, para, tesisler ve makineler gibi kaynakların değerlendirilmesi ve durumlarına bakılması.

2- Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi: Planlama yapılırken, örgüt içinde ve dışında toplanan veriler planın şeklini ve yönünü etkileyebilmektedir. Bu bakımdan planlama yapanlar, güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli yerde ve zamanda kullanmalıdır.

3- Zaman eylemi: Planlamanın zaman yönünü ifade etmektedir. Her planlama bir süre içerir. Bu örgütün belirlediği amaçlara ulaşma şekline göre kısa veya uzun dönemi kapsayabilir.

4- Planda hiyerarşi: Planların önem sırasına göre sıralanmasıdır (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 150-151).

Kullanımlarına göre planlar ise; tek kullanışlı (bir kez kullanılan) planlar ve sürekli planlar olmak üzere ikiye ayrılır. Tek kullanışlı planlar, belirli konular için hazırlanır ve istenen amaca erişildiğinde geçerliliklerini yitirirler. Bunlara örnek olarak programlar, projeler, ayrıntılı zamanlama çizelgeleri gösterilebilir. Sürekli planlar ise, yinelenerek kullanılan genel politikaları, ölçülü usul ve yöntemleri içerir (Dilber, 1981: 72). Standartlar, politikalar, usul ve kurallar sürekli plan türleri içine girmektedir. Standartlar, planlara geçirilen amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirlemeye yarayan araçlardır. Bunlar, karşılaştırma olanağı sağlayan kurallar ya da ölçütlerdir. Politikalar, karar vermeye yön veren genel rehberler olarak tanımlanabilir. *“Politikalar, yönetici açısından kararlarda yol gösterici olduğu kadar bazı sınırları da getirir. Politika bir kararın verileceği alanı sınırlayarak kararların amaçlara uygun ve onlara katkıda bulunacak şekilde alınmalarını sağlar”* (Gürdal, 2000: 115-116). Politikalar, örgüt amaçlarının eksiksiz analizlerine dayanır ve planların başarılmasına yardımcı olur. Usul ve kurallar ise, planların uygulanmasına yardımcı olmak için oluşturulurlar. Usuller, belirli özel bir çaba ya da projenin başarılmasına yardımcı olmak için konan bir dizi adımı simgeler. Kurallar ise, bir eyleme ışık tutan, onu yönlendiren ve sınırlarını çizen oldukça dar kalıplar içindeki çok özel ve ayrıntılı belirlemelerdir (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 157-159).

II.2.2. Örgütlenme (Organizasyon)

Yönetimin bir diğer süreci örgütlenmedir. Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuş bir yapı içerisinde bir arada çalışan insan topluluğudur. Amaç, görev ve sorumlulukların yazılı olarak belirlendiği, işbölümü ve

görevlerin yerine getirilmesinde yaptırımın söz konusu olduğu örgüte formel (resmî) örgüt; kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucu oluşan, katı işbölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı sözlü kurallarla çalışan örgüte de informal (resmî olmayan) örgüt denir (Demir, Acar, 1997: 176). Klâsik yönetim düşüncesinde formel (resmî) örgüte çok önem verilmiş buna karşın informal (resmî olmayan) örgüt geri planda kalmıştır (Yontar, 1995: 117). Bu tür örgütsel farklılığa karşın herhangi bir örgütte çalışan bir bireyin her iki örgüt yapısından az da olsa etkilenmemesi kaçınılmazdır.

Örgütlenme (organize etme), bir örgüt içinde yapılacak işlerin ve görevlerin tanımlanması, bu görevlerin yönetilmesi ve koordine edilmesidir (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 7). Diğer bir tanımda ise örgütlenme, *“genel bir ifadeyle beşerî ve maddî faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir. Dar anlamıyla örgütlenme ise; herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir”* (Mucuk, 2000: 155). Örgütlenme sürecinde, ortak amaçlara ulaşmak için işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması yapılmaktadır. Ayrıca işleri yapan personelin denetimi ve yetki verilen alt kademe yöneticileri görevlendirmek de bu sürecin faaliyeti içerisinde.

Örgütlenme sürecinin, planlama süreci gibi yönetimin diğer süreçlerine doğrudan ve dolaylı olarak etkisi vardır. *“İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütlenme işlemiyle ortaya çıkan ‘iyi bir örgüt’ de, yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak için de gereklidir”* (Mucuk, 2000: 155). Bundan dolayı örgütlenme sürecinin yönetimin diğer süreçleriyle yakından ve etkileşimli bir ilişkisi vardır.

Örgütlenme süreci uygulamada planlama sürecinden sonra gelmektedir. Örgütlemenin temelinde planlama yatmaktadır. Planlama bir örgütün, sosyal, ekonomik ve teknolojik deneyimidir. Örgütlenme ise, bu deneyimlerin somutlaştırılmasıdır (Can, 1999: 103). Bu da göstermektedir ki amaç belirlendikten ve planlama yapıldıktan sonra örgütlenme süreci başlamaktadır.

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli unsurları, etkili ve verimli bir biçimde ve uyum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da anlamış olacaktır. Üstelik çalışanların her biri görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap verip, sorumluluklarının ne olacağını da göreceklerdir (Can, 1999: 103).

Herhangi bir örgüt belirlediği amaca veya amaçlara ulaşmak için varolan kaynaklarını bir araya getirerek, etkin bir biçimde söz konusu doğrultusunda harekete geçirmek zorundadır. Bu kaynaklar, insan kaynakları ve fizikî kaynaklar olarak ikiye ayrılır. Yönetici örgütün yapısına göre bu iki kaynağı amaç çerçevesinde ve rasyonel bir örgütlenme prensibi doğrultusunda organize etmelidir. İşlerin tanımlanması, işbölümünün yapılması ve işe uygun personelin yani işgücünün tahsisi, personelin bilgi ve becerisine göre hiyerarşinin ve görev dağılımının belirlenmesi ve işlerin yapılacağı yer, araç-gereç ve yöntemlerin belirlenmesi örgütlenme sürecinin kapsamına girmektedir. Yönetim kademesi örgütlenme yaparken söz konusu aşamaları göz önünde bulundurmalıdır.

Genel olarak örgütlenme süreci şunları kapsar:

- Başarılabak amaçların saptanması (hedefler);
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler);
- Fiziksel olanakların değeriendirilmesi;
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma);
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması;
- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi (hesap verme) (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 169).

Örgütler biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüt olmak üzere iki grupta değeriendirilmektedir. Biçimsel örgüt, örgütün amacı doğrultusunda oluşturulan örgütlenme sürecinin sonucu ortaya çıkan yapıdır. Bu yapı, yönetim tarafından yapılması istenen işler ve olmasını istediğı ilişkiler topluluğunu ifade eder. Bu ilişkiler ve istenen şeyler genellikle örgüt el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır. Biçimsel olmayan örgüt ise; bir örgüt içinde zorlama veya direktif olmadan doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerin oluşturduğu yapıyı ifade eder. Örgüt alışanları arasında yönetim tarafından önceden planlanmayan birtakım ilişkilerin olması kaçınılmazdır. Bu, ister bireysel ilişki olsun ister yaptıkları işten dolayı bir ilişki olsun her zaman söz konusudur. Yönetim kademesinin bu ilişkileri görmezlikten gelmesi ve göz ardı etmesi mümkün değildir. Çünkü her iki yapı, olumlu ya da olumsuz birbirlerini etkilemektedir.

İyi bir örgütlemenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşleri yapabilecek parçalara bölerek ve aynı tür işleri bir araya toplayarak yapımını kolaylaştırır. Benzer işleri gruplandırır;

- İşleri yapacak bireylerin becerilerine göre yerleştirilmelerini sağlar;
- Sinerji yoluyla verimliliği ve iş kalitesini yükseltir. Bireylerin ya da küçük grupların bir araya gelerek ortaya çıkaracakları iş, her birinin tek başına başarabileceği işin toplamından daha büyüktür;
- İyi bir haberleşme sağlar. İyi tasarlanmış bir örgütte bireyler ve gruplar arasındaki haberleşme de sağlıklı olur;
- Yetki zincirini oluşturur. Yetki zincirinin oluşturulması grup içinde işlerin düzgün yapılmasını sağlar. Bireylerin görevlerinin neler olduğunu ve kime veya kimlere karşı sorumlu olduklarını belirler (Üçok, 1993: 70).

II.2.3. Finans

Yönetim sürecinin temel fonksiyonlarından birisi de finanstır. Bu süreç, herhangi bir örgütün belirlediği amaçlara ulaşmasında etkili olmakla birlikte, yönetimin diğer süreçleriyle de yoğun bir ilişki içindedir ve bu süreçleri sürekli etkilemektedir. Bu fonksiyon, diğer süreçleri harekete geçirir ve devamlılık kazandırır. Çünkü bütün faaliyetlerin temelinde parasal kaynaklar vardır. Parasal kaynakların yeterince olmaması durumunda hiçbir işlem ve faaliyet gerçekleştirilemez. “*Finans, gereksinim duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir*” (Mucuk, 1999: 306). Daha öz bir ifadeyle “*finans, kişi ve kurumların yararlanabileceği para, fon ya da sermaye anlamına gelir*” (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 230).

Finans sürecinin, faaliyetleri harekete geçirmesi ve devamını sağlamasından ötürü finansal yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. Çünkü örgütün veya daha dar kapsamıyla işletmenin bugünkü ve gelecekteki faaliyetlerini daha sağlıklı, örgüt

lehine ve amaç(lar) doğrultusunda yerine getirilebilmesi ancak gereksinim duyulan para ve fonların sağlanması ve bu fonların amaç ve hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Bundan dolayı bir örgüt, faaliyetlerinin devamı ve etkinliğin sağlanması için yaşamı boyunca bu kaynaklara sürekli gereksinim duyar. *“Finansal yönetimin görevi, yapılmakta olan veya yeni işlere fonları sağlamak için verilen kararları gözden geçirmek ve denetlemektir. Dolayısıyla, fon sağlama görevine ek olarak, varlık elde edilmesi veya elden çıkarılması kararları verildiğinde, finansal yönetim, başta üretim ve pazarlama olmak üzere diğer işletme fonksiyonları ile doğrudan doğruya ilişkili olmaktadır”* (Mucuk, 2000: 313).

“Fon, finansmanın en genel aracı olup, paradan daha geniş kapsamlı bir terimdir. Para denilince nakit ve bankadaki vadesiz mevduat kastedilir. Fon ise, nakit, vadesiz mevduat, nakde çevrilebilir değerler ve gerektiğinde para gibi görev yapacak çeşitli unsurları kapsar” (Mucuk, 1999: 306). Bu fonların ve paraların elde edilmesi örgütlerin niteliklerine göre değişmektedir. Örneğin kamu kurumlarında, fonları devlet (Maliye Bakanlığı) karşılar, buna karşın özel teşebbüsler veya kurumlar bunu kendi çabaları ve çalışmalarıyla elde etmektedirler.

Genel olarak bakıldığında finans sürecinin kapsamında aşağıdaki faaliyetler yer alır bunlar;

- 1- Örgütün veya işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyacağı para, fon veya sermayenin elde edilmesi;

- 2- Elde edilen veya varolan olan bu para ve fonların en uygun şekilde yani örgütün belirlenen amaçlarına ulaşması doğrultusunda değerlendirilmesi ve kullanılması.

Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte finans fonksiyonu önemli bir boyut kazanmıştır. Nitekim günümüzde büyük işletmeler yönetilecek fonların büyümesi ve finans işlemlerinin daha karmaşık hale gelmesi nedeniyle örgüt içinde ayrı bir finans bölümü oluşturmaktadır. Bu durum da beraberinde finansal yönetim olgusunu getirmiştir.

Finans yönetimi, gereksinim duyulan fonların uygun koşullarda sağlanması ve etkin şekilde kullanılmasıdır; başka bir deyişle işletmelerin fon gereksinimlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetimidir. Bu yeni yaklaşım sonucu olarak özellikle büyük işletmelerde finans yöneticisi olgusu ortaya çıkmıştır. Finans yöneticisi işletmeyi amaçlarına ulaştıracak finansal politika ve stratejileri saptama (finansal planlama ve denetim), gereksinim duyulan fonları sağlama, fonları uygun şekilde kullanma (yatırım) ve sonuçları denetleme görevlerini yüklenmiştir (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 230). Bununla birlikte küçük ölçekli işletmelerde veya örgütlerde finans işlemleri ile muhasebe işlemleri genellikle aynı yerde ve yönetici denetiminde muhasebeden sorumlu kişi tarafından yürütülmektedir.

Örgütlerde, dar anlamıyla işletmelerde, fon kaynaklarını belirlemek ve fonları elde edip verimli ve etkin biçimde kullanmak için finansal planlama yapılmaktadır. *“Finansal plan belirli bir döneme ilişkin olarak işletmenin gereksinim duyacağı fonları, fonların giriş ve çıkışların zamanlamasını, fonların en uygun kaynaklarını ve kullanımlarını gösterir”* (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 232).

Finansal plan, planlama süreci ile doğrudan ilişkilidir. Planlama yapılırken örgütteki tüm faaliyetler planlandığı gibi finansal faaliyette planlanmaktadır. Fonun sağlanması, nasıl kullanılacağı, nerelere harcanacağı, fonun giriş ve çıkışının denetimi gibi işlemler planlama ile düzenlenmektedir. Finansal planlama süreci beş aşamadan oluşur bunlar;

- İşletmenin tüm fon girişlerinin aylar itibariyle tahmini;
- Faaliyet giderleri ve sermaye yatırımlarını kapsayacak şekilde tüm fon çıkışlarının aylar itibariyle tahmini;
- Fon giriş ve çıkışlarının aylar itibariyle tahmini;
- İşletmenin sürekli olarak gelişmesi için hangi sermaye yatırımlarının yapılacağını belirlenmesi. İç ve dış finansman kaynaklarının en uygun bileşeninin seçilmesi;
- Fon akışlarının ve yatırımlarının geri dönüşünün izlenmesi için bir sistemin oluşturulması (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 233).

II.2.4. Yönetme

Bu süreç uygulamada planlama ve örgütlenme süreçlerinden sonra gelmektedir. Yöneticilerin başkalarıyla birlikte çalışmaları ve onlara ne yapmaları gerektiğini söylemeleri sonucu yerine getirdikleri bir işlevdir. Bu sürecin özelliği, çalışanların yöneticinin direktifleri doğrultusunda işleri bizzat yapmaları ve belirlenen hedeflere ulaşılması evrelerini kapsar. “Yönetici planını yaptıktan ve ulaşmak istenen amaçlara göre örgütlemeyi tamamladıktan sonra, plan harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek olan işlev ise yönetme işlevidir” (Akat, Budak, Budak, 1999: 196).

Yönetimin bir süreci olan yöneltme için bazı yönetim bilimciler ve yazarlar farklı sözcükler kullanmışlardır. Bazı yazarlar bu süreç için yürütme (uygulama), bazıları yönlendirme ve bazıları da yönetme sözcükleriyle açıklamaya çalışmışlardır. Her ne kadar farklı sözcükler kullanılmış olsa da bu sözcüklerden amaçlar doğrultusunda çalışanları yönetme ve yönlendirme anlamları çıkmaktadır. Yöneltme, içeriğinde de olduğu gibi, emir verme, yönlendirme, direktif verme gibi ifadeleri barındırır. “Yöneltme, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan görev ve sorumlulukları üstlenmiş kişilere yol gösterilmesi ve çabalarının koordinasyonudur” (Tatar, Üner, 1992: 66).

Bu süreçte iş gören (çalışan) faktörü çok önemli bir yer tutar. Çünkü uygulamada yönetici, çalışanlar ile aktif olarak karşı karşıya gelir. Yönetici burada amaçlara ulaşmak için çalışanlarını verdiği kararlarla yönlendirir. Bu yönlendirme yöneticinin daha çok çalışanlarına neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini bildirmesi şeklinde olmaktadır. Bu durum doğal olarak çalışanların faaliyetlerini, belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemekte ve amaca ulaşmak için üst yönetim tarafından yönlendirilmektedir.

Yöneltme veya yürütme süreci şunları kapsamaktadır:

1. Yöneticinin, açık-seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatlar vermeyi kapsar;
2. Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetini ifade eder;
3. Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin veya çalışanların motivasyonu ile gerekli şekilde ilgilenir;

4. Çalışmada disiplin sağlamayı iyi çalışanları ödüllendirmeyi kapsar (Mucuk, 1999: 178).

Yönetme sürecinde liderlik, güdüleme (motivasyon) ve iletişim unsurları önemli bir yer tutar. Bir yönetici, kurumu adına başarılı bir yönetme süreci yaşamak istiyorsa bu öğeleri iyi bilmeli ve doğru uygulamalıdır. *“Liderlik, iş görenlerin başarıya özendirildiği bir çevre içerisinde faaliyette bulunmalarını sağlayacak yönetsel yeteneklerdir”* (Tatar, Üner, 1992: 66). Liderlikte, çalışanları amaçlara ulaşma yönünde harekete geçirme ve bu harekete devamlılık sağlama en önemli özelliktir. Bu da çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etmekle sağlanabilir. *“Güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır”* (Eren, 1993: 355). Güdüleme, çalışanların işlerinde konsantrasyonu sağlayıp işlerine dört elle sarılmalarını, düzenli ve doğru yapmalarını sağlar. Çalışanların motive olup olmadıklarını davranışlarından ya da gösterdikleri performanstan anlamak mümkündür. Bunun yanında yöneticinin başarısı, iş görenin iş konusundaki motivasyonuna ve amaçların açık seçik belirlenmesine bağlıdır.

Çalışanların ne şekilde ve hangi araçlarla motive edileceği önemli bir konudur. Bu konuda geliştirilmiş çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bunlar, gereksinimler hiyerarşisi ve bekleyiş olarak adlandırılan yaklaşımdır. Gereksinimler hiyerarşisi olarak adlandırılan bu motivasyon yaklaşımına göre kişiyi davranışa yönlendiren faktör, o kişinin sahip olduğu gereksinimleridir. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Kişiler gereksinimlerini giderecek şeyleri elde etmek hususunda daha şevkle çalıştıklarına göre, bir yöneticinin çalışanların gereksinimlerini tahmin edecek bir ortam yaratması gerekir. Ancak belirli gereksinimler karşılandıktan sonra bunlar

davranış güdüsü olma özelliğini kaybedeceğinden, yöneticinin daha değişik gereksinimlerin karşılanacağı ortamı yaratması gerekecektir (Erdoğan ve diğerleri, 1996: 83).

Diğer motivasyon aracı olan bekleyiş yaklaşımının ana fikri, bir kişinin faaliyetler karşısında sergilediği davranışın büyük ölçüde bu davranışın karşısında elde edeceği sonuçtan etkileneceğidir. Eğer kişi davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde ederse benzer davranışı yine gösterecektir. Yok eğer elde edilen sonuç ödül niteliği taşımıyorsa, kişi o davranışı tekrarlamayacaktır. Şu halde, kişi, bir yandan davranışı karşısında ne elde ettiğine, bir yandan da bu elde edeceği sonucu arzulama derecesine göre davranacaktır (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 83-85).

Diğer bir unsur olan iletişim, “*genel olarak mesajı gönderen ve alan olmak üzere bilgi, görgü, deneyim, duygu, görüntü, yazı veya sesin, birden fazla taraf arasında kullanılması ile oluşan etkileşim sürecidir*” (Demir, Acar, 1997: 114). Yöneticilerin başarılarını doğrudan etkileyen yöneltme süreci yerinde ve zamanında kullanıldığı takdirde örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasını da kolaylaştıracaktır. Liderlik, güdüleme ve iletişim unsurları birbirlerini sürekli etkileyen ve tamamlayan unsurlardır. Bu bakımdan liderlik gereği örgütsel amaçlar doğrultusunda alınan kararların motive edici bir şekilde en uygun iletişim kanalıyla çalışanlara bildirilmesi başarı için atılan çok önemli bir adımdır. Özellikle alınan kararların alt birimlere sağlıklı bir şekilde ulaştırılması, örgüt içinde oluşturulan iyi bir haberleşme (iletişim) ve koordinasyon sistemine bağlıdır.

II.2.5. Personel

Yönetim olgusunun bir diğer işlevi, personel yönetimi (insan kaynakları)'dır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için yöneticilerin sermaye (para), hammadde, makine, vb. gibi üretim araçlarını bir araya getirip bunları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmeleri gerekmektedir. Ancak bu üretim araçlarının amaç çerçevesinde kullanılmasını sağlayan bir unsur var ki bu da işgücü veya insan kaynağı olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör, işletmecilikte personel olarak nitelendirilmektedir. Personel terimi, örgütlerde çalışan tüm kişileri (memur, işçi, müstahdem, yönetici vb.) kapsamı içine almaktadır. *“İşletme personelinin seçimi, eğitilmesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında en etken bir biçimde çalıştırılması için alınan tüm karar, tedbir, politika ve yöntemler ise, “personel yönetimi” faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır”* (Tatar, Üner, 1992: 251).

Personel yönetiminin asıl konusunu, örgütte çalışan işgücü yani insan kaynağı oluşturmaktadır. Personel, örgütün merkez noktasında bulunmaktadır. Çünkü örgüt içindeki faaliyetlerin tümü personelin kontrolüyle yürütülmekte ve yapılmaktadır.

Personel, diğer bir söyleyişle insan kaynakları yönetimi, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları etkilemektedir. Bunlar personel seçimi, performans ölçümü, personelin eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin kararlardır (Demir ve diğerleri, 2000: 17).

Personel yönetim fonksiyonu kapsamında yapılması gereken işler şu şekilde özetlenebilir.

- Varolan işler için gerekli personel sayısını ve aranması gerekli özellikleri tespit etmek;

- Varolan işler için ödenmesi gerekli ücretleri karşılaştırmalı olarak belirleyerek adil bir ücret sistemi oluşturmak;
- İşletmenin veya örgütün ilerisi için işgücü gereksinimini ve bu gereksinimi karşılama kaynaklarını tahmin etmek;
- Açık işlere kişileri atamakta kullanılacak yöntem ve politikaları tayin etmek;
- Personelin verimliliğini ölçmek, verimliliği artırıcı tedbir ve teşvikleri belirlemek ve uygulamak;
- Personelin nakil, terfi, emeklilik, işten çıkarma gibi sorunlarını takip etmek;
- Diğer bölümlerdeki yöneticilerle devamlı temasta bulunarak personel yönetiminin, işletmenin diğer işlerinin yürümesini kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkileri almasını sağlamak (Tatar, Üner, 1992: 251).

Personel yönetiminde yapılması gereken işler bu kadarla sınırlı değildir bunu genişletmek, ayrıntılara inmek mümkündür; fakat, personel yönetimi genel olarak, örgüt için gerekli olan personelin tahsisi, işlerin tanımlanması ve belirlenmesi, personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesi, yapılan ve yürütülen işlerin analizi ve değerlendirilmesi ve ücretlendirme gibi faaliyetleri içermektedir.

Personel sürecinde ele alınan konulardan birisi de performans ölçümü veya değerlendirilmesidir. Performans ölçümü, çalışan personelin amaç doğrultusunda yaptığı faaliyette ne derecede başarılı olduğunun belirlenmesidir. Performans ölçümü yöneticinin personel hakkında karar verme davranışı üzerinde önemli etkide bulunur.

“Performans değerlendirmesinin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma ve ödüllendirmeğe yönelik kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Diğer

tarafından, performans değerlendirmesi bulguları gerek bireysel ve gerekse örgütsel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturmurlar” (Acar, 2000: 65).

II.2.6. Eşgüdüm (Koordinasyon)

Örgütteki faaliyetleri bir amaç doğrultusunda toplamak, uyumlu ve koordineli bir şekilde harekete geçirmek eşgüdüm işlevi ile yapılabilir. *“Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme adı verilir” (Akat, Budak, Budak, 1999: 240).* Örgütlerde işbölümünün yoğunlaşması ve birimlerde ortak amaç doğrultusunda farklı işlerin yapılması eşgüdümleme sürecini zorunlu kılmaktadır.

Eşgüdüm, *“ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, zaman bakımından ayarlamayı, faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve içi içe geçerek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşmelerini sağlar” (Mucuk, 2000: 185).*

Yönetici, eşgüdümleme işlevi ile örgüt faaliyetlerini ve bu faaliyetleri amaçlar doğrultusunda harekete geçiren çeşitli kademedeki ve seviyedeki insanları birbirleriyle uyumlu bir halde tutmak ve amaç doğrultusunda yönlendirmek zorundadır. Yapılan bu işlem, işler veya faaliyetler ile çalışanlar arasında yapılan bir çeşit koordinatörlük görevidir. Yönetici, koordinatörlük görevini yaparken çeşitli araçlardan yararlanır.

Bu araçların başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- İyi bir biçimsel örgüt yapısı (açık ve seçik görev tanımları, açık ilişkiler, iş bölümü);
- İyi bir iletişim düzeni;
- Yönetim bilgi sistemi (raporlama sistemi);

- Periyodik toplantılar;
- İyi bir planlama;
- İyi işleyen bir geriye besleme sistemi;
- Koordinasyonla görevli özel örgütsel birimler;
- İşe uygun işgören seçimi;
- Açık ve seçik, tam olarak anlaşılmış amaçlar (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 85).

Başarılı ve etkili bir koordinasyon işlevinin olabilmesi için örgüt içinde çok iyi çalışan bir haberleşme sisteminin olması gereklidir. Çünkü iyi bir iletişim ve haberleşme sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmayı sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip bir niteliğe bürünürler (Mucuk, 2000: 186). Bu da yapılan çalışmaların dağınık bir faaliyete bürünmesine ve işlerin amaçlara ulaşma doğrultusunda sekteye uğramasına sebep olmaktadır. Bunun için yöneticilerin koordinasyonu sağlayabilmeleri için örgütleri içinde etkili bir haberleşme sistemini kurmaları gerekmektedir.

Yöneticinin koordine etmek zorunda olduğu hususları şu şekilde gruplandırmak mümkündür:

- İşletmenin kullandığı maddî unsurlar arasında koordinasyon;
- İşler ile maddî unsurlar arasında uyum;
- İşler arasında uyum;
- İşler ile bunları yapacaklar arasında uyum;
- Personelin kendi içinde koordinasyonu;
- İşletme faaliyetleri ile dış çevre arasında koordinasyon;

- İşletmenin amaçları ile işler ve faaliyetler arasında uyum (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 86).

II.2.7. Denetim (Kontrol)

Denetim, yönetim sürecinin uygulamada sonuncu işlevidir. Denetim, *“önceden yapılan planlara ve saptanan standartlara kıyasla sonuçları karşılamaktır”* (Üçok, 1993: 155). Bu işlev ile, belirlenen amaçlara ne kadar ulaşıldığının saptanması ve ulaşılan sonuçların söz konusu amaçlar doğrultusunda karşılaştırılması yapılır. Yine bu işlevle belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan faaliyetlerin doğurduğu sonuçların, amaçlara ne kadar ulaşmış olduğu araştırılır ve saptanır.

Bu süreç diğer süreçlerde olduğu gibi, planlama süreci ile doğrudan ilişkilidir. Planlama ile örgütün ulaşmak istediği amaçlar yani standartlar belirlenmektedir. Denetim sürecinde ise, amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenen (standartlara) ne ölçüde ulaşıldığı araştırılmakta ve faaliyetlerin belirlenen standartlara uygun bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır. Bu nedenle planlama ve denetleme birbirlerini tamamlamaktadır.

Denetim işlevinin dört ana unsuru şunlardır:

- Standartların belirlenmesi (planlama işlevi);
- Fiili durumun (gerçekleşenin) belirlenmesi;
- Sapmaların belirlenmesi ve analizi;
- Düzeltici önlemlerin alınması (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 86)

Bütün yöneticiler yaptıkları işlerin gereği olarak örgütlerinde, sürekli bir denetim işlevi yapmak durumundadırlar. Bu denetimden maksat, örgütün belirlemiş

olduğu amaçların gerçekteşip gerçekteşmediğini veya amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin ne durumda olduklarını görmektir. Ayrıca, amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetlerde sapmalar varsa bunları belirlemek, bu faaliyetler için gerekli önlemleri alarak rasyonel bir biçimde amaçlara kanalize etmektir. Bu işlevle, planlama ve planlama gereğı yapılan faaliyetler tekrar gözden geçirilmektedir.

Yönetici, denetim yapmak için kendi gözlemleriyle birlikte kendisine, yazılı denetim araçları ile (rapor vb) sözlü olarak ulaştırılan çeşitli bilgilerden yararlanmaktadır. Etkili bir kontrol sistemi önce yeterli ve güncel bilginin elde edilmesini sağlayacak olan geribildirim (feedback) sistemini gerektirir (Tatar, Ünner, 1992: 68). Yönetici, geribildirimden aldığı bilgilerle denetimin, planlama işlevine uygun yapıp yapılmadığını belirleyecektir. Alınan bilgiler sonucu herhangi bir değişikliğe gerek duyulması durumunda, diğer yönetim işlevlerinin tekrar gözden geçirilmesi ve revizyon yapılması gerekmektedir.

Öğütlerdeki iyi bir denetim sistemi aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- Denetim faaliyeti yapılan işin içeriğine uygun olmalıdır;
- Denetim sistemi beklenen sapmaları hemen haber vermelidir;
- Belirlenen standartta (amaca) hangi sürede ulaşılacağı belirlenmeli ve bu süre sonunda denetim yapılmalıdır;
- Denetim sistemi gelecekte karşılaşılabilecek sorunları tahmine olanak vermelidir;
- Denetim sistemi alternatif planlara uygun olacak şekilde değişken olmalıdır;
- Denetimler ekonomik olmalıdır;
- Denetim anlaşılır olmalıdır (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 87).

Örgütlerde koordinasyon işlevinin eksikliği ya da yetersizliği beraberinde, yapılan işlerin maliyetinin yükselmesini ve zamanında yapılmamasını getirecektir. Bu durum, bir örgüt içinde işlerin ve işlevselliğin yavaşlamasına ve verimliliğin azalmasına sebep olacaktır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de, tüm bu etkenleri dikkate alarak örgüt içinde etkin bir koordinasyon işlevinin yerine getirilmesini sağlamaktır. Böylece faaliyetlerinin amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi gerçekleşmiş olacaktır.

Yönetim süreçleri planlama ile başlayıp denetim ile sona eren bir dizi süreç yaşamaktadır. Bu süreçler tüm faaliyetleri içermek ve birbirleriyle uyum ve etkileşim içinde olmakla birlikte amaç ile de doğrudan paralellik göstermektedir. Her ne kadar yönetim süreci planlama ile başlamakta ise de, planın kendisi de karar vermenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda planlama ile başlayan karar verme süreci, diğer süreçlerde de kendisini göstermekte, süreçleri yönlendirerek faaliyetleri doğrudan etkilemektedir. Tüm etkenler dikkate alınarak verilen doğru ve yerinde kararlar, amaç ve hedeflere ulaşma yönünde faaliyetlere işlevsellik ve devamlılık kazandırmaktadır

III. BÖLÜM: KARAR VERME SÜRECİ

İnsan, yaşamının her evresinde, ister örgüt yaşamında olsun ister özel yaşamda, belli amaçlara ulaşmak veya karşılaşılan problemleri çözmek için sürekli karar verme veya karar alma durumunu yaşamaktadır. İnsanın her eylem ve davranışı bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın sonucudur. Kısacası karar verme, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçasıdır ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur. Görev ve sorumluluk arttıkça verilen kararların önemi daha da artmakta ve karmaşık bir yapıya bürünmektedir.

Her ne kadar, yönetimde karar verme konusunda yapılan çalışmalar son yıllarda artmışsa da “karar” olgusu, yönetim alanında çalışan bilim adamlarının eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Yönetim bilimci Luther Gulick, ünlü POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi de (directing) saymaktadır. Yönetme, sürekli karar verme işidir. Karar verme, yöneticinin uygulamaya yönelik olarak yerine getirdiği önemli bir görevidir. Bununla birlikte, bugünkü anlamıyla “karar verme”nin önemi, yönetim bilimciler C. Barnard ve H.A. Simon’un yazılarıyla kabul edilmeye başlanmıştır (Onaran, 1975: 40).

Yönetim sürecinin bir fonksiyonu olan karar verme süreci (decision making process), bazı kaynaklarda iletişim (haberleşme) ile birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bir yönetici planlama, örgütleme, yöneltme, denetim, personel, finans ve eşgüdüm gibi yönetim fonksiyonlarını harekete geçirirken, sürekli biçimde karar vermek/almak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında karar verme işlevi, yönetim sürecinin merkezinde yer alır. Karar verme sürecini, ayrı bir yönetim faaliyeti olarak ele almaktan çok, “*ister planlama ister*

planlama gereği olan uygulama niteliğinde olsun, bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir” (Mucuk, 2000: 189-190).

Her ne kadar karar verme işlevi bazı yönetim bilimciler tarafından başlı başına bir yönetim süreci olarak değerlendirilmese bile karar verme, yönetim sürecinde çok önemli bir yer işgal etmektedir ve bu olgu ve/veya kavram farklı yönleriyle değerlendirilebilmektedir. Nitekim *“karar verme, hem yönetsel bir işlev, hem de yönetsel bir süreç olarak ele alınabilir. Yönetsel bir işlev olarak karar verme, tüm örgütler, dolayısıyla kütüphane/belge-bilgi merkezleri açısından da önemlidir. Bu işlev öylesine önemlidir ki, yöneticilerin üstlendikleri tüm görevler, genelleştirilerek basitleştirilecek olursa, bu görevler karar verme ve verilen kararları uygulama olarak iki ana grupta toplanabilir” (Yontar, 1995: 113).*

Sözlük anlamıyla karar, 1. *“Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı, 2. (Herhangi bir durum için) Tartışılarak verilen kesin yargı” (Türkçe Sözlük 2, 1988: 794)* gibi anlamlara gelmektedir. Yönetim bilimciler karar verme ile ilgili birçok tanım yapmışlardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

Karar verme, *“var olan seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir “ (Ertürk, 1995: 189).*

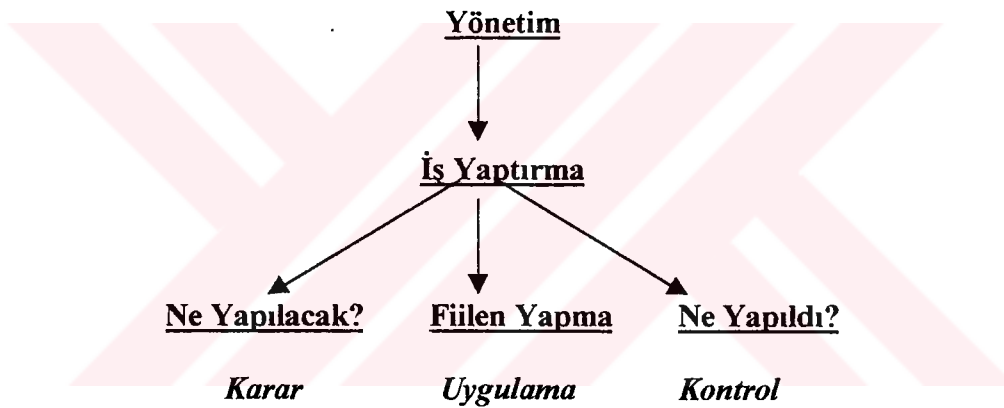
Karar verme, *“çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır” (Tosun, 1986: 158).*

Karar verme, *“seçenekler arasından en uygun hareket yolunun seçilmesidir (Koontz, O'Donnell, 1978: 60).*

Karar verme, *“yöneticilerin var olan olanaklardan yararlanarak problemleri tanımları ve ortadan kaldırmaları için yaptıkları faaliyettir” (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 180).*

Yöneticilerin asıl görevleri karar vermek ve verilen kararların uygulanmasını sağlamak ve denetlemektir. Bir yöneticinin başarısı onun zamanında ve yerinde gereken kararları vermesine bağlıdır. Bunun için yöneticinin, amaca ulaşmak veya sorunu çözmek için karar(lar) vermeden önce iyi bir değerlendirme ve analiz yapması gerekmektedir. Aksi takdirde yönetici vereceği kararlarla çalışanlarına sağlıklı hedefler gösteremez.

Kararın yönetimdeki yeri bir şekil üzerinde şöyle gösterilebilir (Efil, 1994: 4).



1.Şekil. Yönetimde karar aşaması

Bir yönetici karar verirken bugün ve gelecekte yapılacak faaliyetlerle ilgili kararlar verebilir, geçmişle ilgili kararlar veremez. Çünkü geçmiş tekrar yaşanılmaz ve karara konu olamaz. Geçmiş, yöneticiye sadece bugün ve gelecekte alacağı kararlar için bilgi verir ve deneyim kazandırır. Verilecek kararlarda çoğunlukla birden çok seçenek bulunmaktadır. Normal şartlar altında bu seçeneklerden biri seçilir ve uygulamaya konulur. Bu durum karar verme sürecinde olağan bir

durumdur. Çünkü yönetici karar verirken bazı durumlarda çeşitli seçeneklerle karşı karşıya kalabilmektedir. *“Bir kararın verilebilmesi için o kararla ilgili bir problemin varlığı gereklidir. Burada karar, problemin çözümü için yapılması ya da yapılmaması gerekenlerdir. Bir problemin çözümü birden çok kararın alınmasını gerektirebilir”* (Tatar, Üner, 1992: 70).

III.1. Karar Verme Sürecinin Kapsamı (Genel ve Yönetsel Olarak)

Karar verme en basit tanımıyla, varolan seçenekler arasından en uygun hareket tarzının seçilmesidir. Karar verme, diğer süreçlerle ilişkili olmakla birlikte planlamanın esasında mevcuttur. Yöneticilerin temel görevleri karar vermektir ve verilen kararın uygulanmasını sağlamaktır. *“Çünkü devamlı olarak ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını seçmek durumundadırlar. Karar verme, çok kısa düşünülerek ve çok hızlı bir şekilde yapılırsa, işletme faaliyetlerini ancak birkaç dakika için etkilese bile planlamanın bir aşaması olarak görülmektedir. Karar verme aynı zamanda herkesin günlük yaşamında da yer alır”* (Koontz, O'Donnell, 1978: 60).

Karar verme süreci, yönetimin diğer bütün fonksiyonlarını doğrudan etkileyen ve onları yönlendiren bir özelliğe sahiptir. Bazı yönetim bilimciler yönetim ile karar vermeyi eşdeğer anlamda kullanmışlardır. Yönetimin sadece karar vermeden ibaret olduğunu iddia etmek abartılı görülebilirse de, karar verme fonksiyonunu, bilgi toplama, bilgi geliştirme (varolan ve elde edilecek bilgiler arasındaki ilişkileri belirleme ve bilgilere yeni anlamlar katma), değişik seçenekler arasından seçim yapma ve alınan kararlar örgütün diğer çalışanlarına etkili bir

şekilde iletme diye tanımlarsak, karar verme çerçevesi içine girmeyecek pek az yönetim işlemi kalacağı açıktır (Öz-Alp, Sindiren, Aşkun, 1974: 25).

İnsan davranışlarına veya hareketlerine genel olarak bakıldığında, düşünsel bir çaba ve onun sonucu bir karar ile eylem kazandıkları görülmektedir. Bu zihinsel çaba, düşünme, usavurma, ölçme ve tartma, çeşitli yol ve olanakları (seçenekleri) karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Yani karar verilmeden önce o karar, bir takım zihinsel aşamalardan geçirilmektedir. Bu düşünsel ve/veya zihinsel çalışma sonunda birey, en iyi yol olduğuna inandığı seçeneği seçer. *“Şu halde, seçim ve tercih şeklinde ortaya çıkan bir sonuç niteliğinde olan karar, düşünsel çalışma ve çabanın ürünüdür”* (Tosun, 1986: 173).

Bir ortamda, karardan söz edebilmek için kişisel veya örgütsel bir amaç veya bir problemin varlığı gereklidir. Temelde karar verme, problemi ortadan kaldırmaya yönelik bir eylemdir. Varolan problem beraberinde ortadan kaldırılmasına yönelik kararları getirmektedir. *“Bir problemin çözümlenebilmesinden önce memnuniyet duymayan ve değişiklik isteyen bir karar alıcı bulunmalıdır. Karar alıcı, değişimi hedefler formunda formüle etmeli ve problemi çözmek üzere bir strateji geliştirmelidir. Karar alıcının önünde en az iki hareket tarzı bulunmadığı sürece problem söz konusu olmaz. Mevcut durumdan bir memnuniyetsizlik olabilir; fakat ancak alternatifler söz konusu olduğunda problem olur”* (Dougherty, Heinritz, 1985: 17).

Amaca ulaşmak ve problemi ortadan kaldırmak veya çözüme kavuşturmak için çoğunlukla kararlar verilir. Karar verme eylemi, genellikle bir problemin mevcudiyetini bilme, o problemin değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, değişik

çözüm yollarının olası sonuçlarını değerlendirme ve bu değerlendirme sonucu en olumlu çözüm yollarını ve işlemlerini kapsar (Öz-Alp, Sindiren, Aşkun, 1974: 25).

Düşünsel bir takım çalışmalardan sonra verilen kararlarda kesin yargı vardır. Çünkü seçim ve tercih yapıldıktan sonra verilen en son karar uygulamaya konulacak karardır. Verilen kararların sonuçları, yani neler doğuracağı kararın verildiği an bilinemez sadece tahmin edilebilir. Ancak uygulamanın sonucunda kararın doğru verilip verilmediği anlaşılabılır.

Bu açıklamalara dayanarak karar verme süreci çözümlenecek olursa şu unsurlardan oluştuğu görülür:

- Ulaşılmayı söz konusu olan bir amaç;
- Bu amaca en uygun bir biçimde ulaştıracak araçlar;
- Amaç ve araçların uygunluğunu kontrole yarayan ölçütler (standart);
- Seçilen davranış biçimi sonucunda meydana gelecek istenecek veya istenmeyecek sonuçların karşılaştırılması;
- Davranışa geçme veya geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi (Tosun, 1986: 158).

Bu açıklamalara göre karar verme süreci, belirlenen amaç çerçevesinde kişinin ya da grubun, varolan ölçütleri ve olanakları göz önünde bulundurarak, verilecek kararı ve bunu sonuçlarını dikkate alarak en rasyonel kararı vermesi ve bu kararı uygulamak için girişimde bulunması gibi birtakım aşamaları içermektedir.

Karar eylemi yukarıda da değinildiği gibi insan yaşamının her aşamasında ve her faaliyetinde vardır. İnsan, amaçlarına ulaşmak veya varolan problemlerini çözmek için sürekli kararlara başvurmaktadır ve bunun devamında söz konusu amaçlarına ulaşmak veya problemlerini ortadan kaldırmak için de aldığı kararları

uygulamaya koymaktadır. Denilebilir ki insanın her davranışı, bir kararın harekete geçirilmesi ve onun sonucudur.

Karar eylemi bireyin kendi yaşamı ile sınırlı kalmamaktadır. İnsanın oluşturduğu bütün örgütlerde, ister formel (resmî) ister informel (resmî olmayan) örgüt olsun, karar verme işlevi her aşamada veya faaliyette yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Karar verme hem yönetsel bir işlev hem de örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin temel görevi karar vermektir. Bu nedenle bazı yönetim bilimciler karar verme ile yönetimi eş anlamda sayarlar. Yani karar verme eşittir yönetim görüşünü savunurlar. Bireylerin sadece yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmalarına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu ve yetkisi olup olmadığına bakmak gerekir. Karar verme diğer yandan örgütsel bir süreçtir. Çünkü çağdaş örgütlerde karar verme bireysel olarak yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü olan bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir; aksine karmaşık örgütler ve yönetsel süreçler akımının odak noktasındadır. Bu sebeple bir karar, gerek yönetsel ve gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer örgütsel işlevlerini, verdiği kararlarıyla yerine getirir. Verilen bu kararlar örgütün davranışına yön ve biçim verir (Can, 1999: 224).

III.1.1. Karar Verme Sürecinin İçeriği

Karar verme, istenilen sonucu elde etmek veya belirlenen amaçlara ulaşabilmek için varolan seçenekler (alternatifler) arasından bilinçli olarak birini seçme eylemi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan üç önemli sonuç çıkarılabilir. Bunlardan ilki; bir kararın, seçme eylemini gerektirmesidir. Seçim olmadan ya da

seçenekler olmadan herhangi bir karardan söz edilemez. İkincisi; bir karar bilinçli düzeyde ussal süreçleri kapsar. Duygusal, us dışı ve bilinç altı bazı faktörler kararı etkiler ama önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü; bir karar, amaca yöneliktir; amaç olmadan karardan söz edilemez (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 223-224).

Uygun olan alternatifi seçebilmek içinde karar verilecek konu hakkında karar vericinin yönetici(ler)nin veya sorumlu kişilerin o konu hakkında yeteri derecede bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bir çok yönetim bilimci ve yazar, karar almayı şu şekilde açıklamaktadır: *“Bilgi, düşünce, his ve muhayyilenin etkisiyle bir karar meydana getirmesi psikolojik olaydır. Karar verme süreci bir formül ile izah edilemez ve bunda daima bir belirsizlik vardır”* (Hatiboğlu, 1999: 71).

Karar verme, her şeyden önce bir psikolojik olaydır. Zihinde kurgusu yapılan ve uygulamaya konulan, bununla birlikte sonucu bilinmeyen; fakat varolan veriler dikkate alınarak sonucu tahmin edilen ya da olası sonuçları bilinen bir olgudur. Bu durum, belirsizlik halinde alınan kararlar için geçerlidir. Bir de belirlilik halinde alınan kararlar vardır ki bu durumda karar verici (yönetici), verdiği kararın sonucunu kesinlikle bilir. Yani önceden alınacak kararın ne gibi sonuç(lar) doğuracağını bilmektedir. Bu durum, ya yöneticinin daha önceki deneyimlerine dayanarak ya da matematiksel veya istatistiksel verilerin yardımıyla gerçekleşmektedir.

Karar verme sürecinde bir zaman faktörü vardır. Bu faktör, herhangi bir kararın alınmasından başlayarak kararın uygulanması ve karara bağlı olarak sonuca ulaşma evresine kadar olan süreyi kapsar. Bu, karar vermenin süreçsel özelliğidir. Verilen kararın uygulanması, *“karar verme sürecinden sonra olduğuna göre, kararlarda daima bir gelecek zaman boyutu vardır”* (Yontar, 1995: 115).

Buna bağı olarak alınan kararların gerçekleşmesi için bir zamana gereksinim vardır; bu da gelecek zamandır. Karar vermede zaman faktörünün etkilerinden birisi de kararın zamanında verilip verilmediğidir. Zamanında ve yerinde alınmayan kararlar beraberinde karmaşık sorunları getireceğinden, kararların etkinlik, yerindelik ve zamanlılık derecelerini olumsuz etkileyerek örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasını geciktirebilirler hatta amaçtan uzaklaştırabilirler. Zamanın bir örgüt için ne kadar önemli olduğu düşünüldüğü takdirde bu olumsuz duruma yer vermemek için yöneticilerin kararlarını zamanında ve yerinde almaları, alınan bu kararları en uygun ve en sağlıklı iletişim kanalıyla örgüt bünyesindeki diğer birimlere ulaştırmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, alınan kararların iletilmesini ve uygulanmasını engelleyici sorunlar ortaya çıkabilir.

Kararların etki boyut vardır. Alınacak ve uygulanacak her karar, örgüt yapısıyla, örgütte çalışanları ve örgütün hitap ettiği kesimleri olumlu ya da olumsuz açıdan etkileyebilir (Yontar, 1995: 115). Verilen herhangi bir karardan sonra, o kararın doğurduğu kararı uygulama aşaması gelmektedir. Uygulama her ne kadar amaca ulaşma yönünde yapılan bir çalışma ise de, bazı durumlarda beraberinde olumlu ya da olumsuz bir takım etkileri ve sonuçları getirebilmektedir. Örneğin, bir örgütte yeni bir birimin açılmasına karar verilmesi, oraya yeni elemanların alınması ya da başka birimlerden eleman kaydırılması gibi etkilerde bulunacaktır. Bu açıdan yönetici karar verirken kararına etki edecek etmenleri dikkate almalıdır. Bu durum, ya daha önceki deneyimleri ışığında ya da kendisine çeşitli kanallardan ulaşan bir takım verileri değerlendirerek tahminde bulunması şeklinde olmaktadır.

Kararların katılım boyutu vardır. Katılımda, kararlar ilgili örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılmaları, hatta bazen kararı başlatmaları söz konusudur.

Katılım olgusu, örgüt içindeki morali ve motivasyonu yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreci belirtir (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 230).

Alınacak karara katılıp katılmama, örgütün yapısı ve özelliği ile yöneticinin deneyimleri ve bilgisi çerçevesinde uyguladığı yönetim yönteminin türüne veya uygulamasına göre değişiklikler gösterir. Bazı yöneticiler, yardımcılarının ya da çalışanların görüşlerini almadan bireysel yani katılım dışı kararlar verirler. Bu daha çok denetimin kolay olduğu küçük ölçekli örgütlerde veya işletmelerde söz konusudur. Fakat, örgüt büyüdükçe karmaşıklığı ve sorunları beraberinde getirmekte, yöneticinin bütün işleri takip ve kontrol etmesini güçleştirmektedir. Bu durumda yönetici ister istemez katılıma yönelik yönetimi (çalışanların düşüncelerinin alınması) tercih ederek alınacak kararların grup veya örgütsel karar olmasını isteyecektir. Böylelikle yönetici, sorumluluğunu kontrollü biçimde paylaştırarak katılımı gerçekleştirmiş olacaktır. Bu durum, kararların verilmesine katılan bireylerin motivasyonunun yükselmesine ve verimliliğin artmasına sebep olacaktır. Söz konusu davranış, aynı zamanda farklı düşüncelerin ortaya çıkması ve en uygun ve en doğru karara ulaşma çabasına katkı sağlayacaktır.

III.1.2. Karar Verme Sürecinin Önemi

Karar verme süreci, bazı yönetim bilimciler tarafından iletişim (haberleşme) ile birlikte yönetimin bağlantı süreçleri olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu süreçler yönetimin diğer süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte ve söz konusu süreçler arasında köprü görevi yapmaktadırlar. *“Yönetim sürecinin iki önemli yönünden biri ‘karar verme’, diğeri ‘yapma’ dır ve bunlardan ilki, fikir, yargı ya da tek kelime ile ‘planlama’; diğeri ise, ‘uygulamadır’. Yönetim daima planlama ve*

uygulama çalışmalarını kapsar. Yönetim sürecini, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok,-ister planlama ister uygulama niteliğinde olsun-bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir” (Mucuk, 2000: 189-190).

Karar verme, yönetimin belirlediği amaçlarla doğrudan ilişkilidir. Amaçlar ve varılmak istenen hedefler doğrultusunda kararlar verilir ve bu yönde uygulamaya geçilir. Yönetim kararlarının temelinde yatan amacın ve motivasyonun, örgütün üretkenliğini, verimliliğini arttırmak ve hedeflerine ulaşmak olduğu söylenebilir.

Öncelikli olsun ya da olmasın, örgüt içindeki tüm faaliyetlerin temelinde bir karar vardır; herhangi bir faaliyet karar ile başlar. Çoğu yönetim bilimciye ve uzmana göre yöneticinin asıl görevi karar vermektir. Bununla birlikte yöneticinin verdiği karar, sadece kendisini değil, çevresini de ilgilendirmektedir. Yani yönetici verdiği kararlarla, salt kendisini değil yakın çevresini de etkileyebilecek sonuçlara yol açabilir. *“Yöneticilerin verdikleri kararlar gerek çalışanları, gerekse ortakların geleceğini etkileyebilecek özelliktedir. Hatta daha ileriye gidildiğinde, toplumda önemli bir konumu olan bazı kişilerin verdikleri kararların tüm ulusun kaderini belirleyebilecek nitelikte olduğu da hepimizce bilinen bir gerçektir” (Evren, Ülengin, 1992: 1).* Bu durum kararların önemini ve bazı durumlarda etki ettiği çevrenin çok büyüyebileceğini diğer bir deyişle etki boyutunu göstermektedir. Bu bakımdan karar verilirken, verilecek kararın sınırları ve etki alanı kesin olarak bilinmeli ve belirlenmelidir.

Yönetim kararları, organizasyonlara dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Amaç ve karar döngüsü, sürekli faaliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu kararlar organizasyonun üretken yapısı nedeni ile önem kazanırlar. Üretken olmayan bir organizasyon, herhangi bir hizmet veya değer üretmeyen durağan (statik) bir

organizasyon olacaktır. Böyle bir durumda karar verme sorunu da olmayacaktır. Oysa, bir ürün veya hizmet üreten bir organizasyondan, normal şartlarda bu faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmesi beklenir. Bu nedenle, sürekli olarak çeşitli faaliyet olanakları arasından akılcı seçim yapma sorunu ile karşılaşılacaktır (Evren, Ülengin, 1992: 1). Bu durum rasyonel ve bilimsel karar verme gerekliliğini beraberinde getirmekte ve bu olgunun zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında karar vermenin yönetimde çok önemli bir yeri olduğu ve her faaliyetin bir kararla başladığı, yöneticinin de bilgi ve deneyim sahibi olması gerektiği görülmektedir.

III.1.3. Karar Verme Sürecinin Evreleri

Karar verme, esnek bir davranış şeklidir. Bundan dolayı farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip bu nedenle farklı kararlar verebilirler. Fakat kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır. Karar verme, bir süreç olduğu için doğal olarak bu süreç içinde bir takım evreler bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim düzeyinde karar alma süreci, belirlenmiş ve saptanmış bir dizi adımdan oluşur.

Bu adımlar şöyle gruplandırılabilir:

- Bir durumun saptanması ve bunun ne olduğunun belirlenmesi (sorunu anlama ve belirleme);
- Seçeneklerin belirlenmesi;
- Seçeneklerin değerlendirilmesi;
- En uygun seçeneğin belirlenmesi;
- Seçilen seçeneğin uygulamaya konulması;

- Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi (Hatiboğlu, 1999: 177).

1-Bir durumun saptanması ve bunun ne olduğunun belirlenmesi (sorunu anlama ve belirleme): Bu aşama, karar verme sürecinin ilk evresidir. Bu aşamada, bir olay veya düşünce, bir karar alınması gereğini ortaya koyar. Söz konusu olay ve düşünce örgütte ortaya çıkan bir sorundur. Sorunun tanımlanması ve saptanması belki de tüm sürecin başarısında ve istenen amaca ulaşmada en önemli unsurdur. Sorunun varlığının yöneticiler tarafından belirlenmesiyle ya da diğer kişiler tarafından belirlenip yöneticiye aktarılmasıyla yöneticiler, ilgili sorunla ne şekilde mücadele edeceklerini ve sorunu nasıl ortadan kaldıracaklarını belirleyeceklerdir. Bunun için yöneticinin ilk önce problemin ne olduğunu gözlemlemesi gerekmektedir. Problemin saptanması ve belirlenmesi, çözümünden yani ortadan kaldırılmasından çok daha önemlidir. Yöneticinin, problemin ne olduğunu belirleyip ortaya çıkardıktan sonra onu, tüm ayrıntıları ile kesin, açık ve doğru olarak açıklaması, daha sonra vereceği karar için bu doğrultuda doğru tanıyı ortaya koyması gereklidir.

Bu aşamada yöneticinin durumu saptayabilmesi ya da sorunu tespit edebilmesi, geçmişteki eylem ve kararları yani deneyimleri ve varolan durumdan elde ettiği veriler yardımıyla gerçekleşir. Buna karşın bütün etmenleri göz önünde bulundurmak mümkün olmayabilir. *“Bu aşamada yönetici bütün etmenleri göz önünde bulunduramayacağını bilerek, seçici ve dikkatli bir yaklaşımla en önemli ve duruma en uygun gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır”* (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 227). Yönetici, bu aşamada bütün gayretiyle soruna yönelerek sorunun ne olduğunu belirlemeye çalışmalıdır. Bu çabası onu, problemi belirlemeye ve ortadan kaldırmaya

götürecektir. Ayrıca bu davranışı, daha sonra vereceği kararların yerinde, zamanlı, etkili ve sorunu giderici olmasını sağlayacaktır.

2- Seçeneklerin Belirlenmesi: Bu aşamada, karar vericinin (yöneticinin) önünde, varolan durumla ilgili bir takım seçenekler vardır. Bu varolan durum, ulaşılmak istenen amaçtır. Söz konusu aşama, varolan seçeneklerin tespitine, tespit edilen seçeneklerin sonuçlarının araştırılmasına ve değerlendirilmesine ussal ve sistemli bir yaklaşım gerektiren aşamadır. Çeşitli bilim dalları bu konuda karar vericiye yardımcı olmaktadır. Matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramları gibi (Can, 1999: 245).

Bu aşamanın temelini, olaylara mantıksal yaklaşım oluşturur. Yönetici, her faaliyetin neden-sonuç ilişkilerini dikkate alarak mantık yoluyla bir takım seçenekler belirlemelidir. Her seçeneğin neden ve sonuç ilişkileri iyi belirlenmeli ve iyi bilinmelidir; çünkü, karar verme süreci çok sayıda neden sonuç ilişkisini içinde barındırmaktadır. Bu doğrultuda yönetici “şu işi yaparsam şu sonuca varırım” ilişkisini ve mantığını göz önünde bulundurmalıdır. Bu mantık, yöneticiyi, daha doğru ve amacına ulaştıracak seçeneğe ya da seçeneklere götürecektir.

Seçenekleri saptamadan önce yöneticinin, amacının ne olduğunu açıkça belirlemesi ve çok iyi bilmesi gerekmektedir. Seçeneklerin çok olması yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Seçenek ne kadar çoksa seçim o derece uygun olur. Böylece yönetici amaçlarını bir sıralamaya koyarak, bu amaçları elde etmek için elinde bulunan seçenekleri ve sonuçları bilinçli olarak belirleyebilecektir (Can, 1999: 246).

Seçenek bulabilme yeteneği, bunların arasından doğru olanını seçebilmek kadar önemlidir. Bir hareket tarzını seçmeden önce tüm seçeneklerin gözden geçirilmiş olduğundan emin olabilmek için, buluş yeteneği, araştırma, keskin görüş

ve zeka gibi hususlar gereklidir. Eğer seçeneklerin aranması esaslı şekilde yapılırsa, o kadar çok çözüm bulunur ki, yönetici bunların tümünü incelemeye olanak bulamaz (Koontz, O'Donnell, 1978: 61).

3- Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Bu aşamada elde bulunan seçenekler, amaç doğrultusunda neden-sonuç ilişkisi çerçevesinde saptanır ve değerlendirilir. Bu değerlendirmeyi ya yönetici bizzat kendisi yapar ya da bu konuda sağlıklı karar vermesine yardımcı olacak uzman kişiler yapar. Seçeneklerin avantajları ve dezavantajları açık ve kesin bir şekilde ortaya konmalıdır. Seçenekler değerlendirilirken insan mantığı ile birlikte matematiksel ve istatistiksel programlar da kullanılmalıdır. Nitekim günümüzde bu uygulama pek çok yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Değerlendirme işleminde, seçenekler ile sonuç arasındaki ilişkilerde üç olası koşul söz konusudur. Bunlardan ilki, belirlilik ortamında karar vermedir. Bu durumda karar verici her bir seçeneğin olası sonuçları hakkında kesin bilgiye sahiptir. İkinci olasılık karar vericinin belirsiz bir ortamda bulunmasıdır. Bu durumda karar verici her bir seçeneğin sonuçlarının olasılığı hakkında hiçbir bilgiye sahip değildir. Üçüncü koşul ise risk ortamında karar verme zorunluluğudur. Burada karar verici her seçeneğin sonuçları hakkında bazı olası tahminlere sahiptir (Can, 1999: 247).

4- En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi: Bu aşama karar verme sürecinin en kritik ve en önemli aşamasıdır. Karar verici, faaliyetlerin devamı için varolan seçenekler arasından en uygununu seçmek durumundadır. Bu aşamada sorun tekrar gözden geçirilir ve tanımlanır. Sorun ile seçenekler karşılaştırılır. Karar verici, kendi düşüncesinin yanında grupların ya da bireylerin sorun hakkındaki görüşlerini ve

düşüncelerini öğrenir. Sorunla ilgili almış olduğu geribildirimleri tekrar gözden geçirerek ayıklar daha sonra da karar verici, seçenekleri değerlendirip en uygun seçeneği belirlemek üzere varolan seçenekleri sıralandırır. Beklenen sonuçlara (çıktılara) göre, bu seçenekler değerlendirilir. Her seçeneğin değeri, başarı olasılığına göre incelenir. Çözüm seçeneklerinin görece yarar ve sakıncaları birbiriyle karşılaştırılarak ölçülür. Burada seçeneklerin, amaca ulaştırıcı faaliyetlerin yapılmasına yardımcı olup olmadığı bilinemez ancak, yöneticinin bilgileri, geçmiş deneyimleri seçeneğin geleceği hakkında doğru tahminlerin yapılmasını sağlayabilir.

Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Karar verici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin ediciyle yetinecektir. Çünkü karar verme, insanın yaşadığı bir süreçtir ve akla dayanır; insanların hayvanlardan farkı içgüdülerine göre hareket etmemesidir. İnsanlar uslarına göre, hayvanlar ise içgüdülerine göre davranış gösterir. Bu açıdan ussallıkları hayvanlara göre daha fazladır. Ama bu ussallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, deneyim, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyiyi değil, kendilerini örgüt ve amaçlar lehine en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar (Can, 1999: 246).

5- Seçilen Seçeneğin Uygulamaya Konması: Karar verme süreci, sistem yaklaşımı ile değerlendirildiğinde problemle başlayıp bu problemi ortadan kaldırmak için diğer bir değişle amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasından sorunu giderecek (amaca ulaştıracak) seçeneğin belirlenmesi ve sonunda da belirlenen seçeneğin uygulamaya konulması gibi bir sıra izler. Uygulama aşaması aslında karar verme sürecinin dışında düşünülebilirse de; kararın yerindeliği, etkinliği ve verimliliği, uygulama ile çok sıkı bağıntılı olduğundan, ikisini

birbirinden ayırmak oldukça zordur. Tüm karar verme süreci, sorunu gidermek için uygulamaya yönelmek doğrultusunda gösterilen çabalardır.

Uygulama aşaması, verilen karar ile, çalışanları karşı karşıya getiren bir aşamadır. Şöyle ki belirlenen kararın uygulamaya konması, örgütteki tüm birimleri ve bireyleri doğrudan etkileyecektir. Bunun için belirlenen kararın, karardan etkilenecek kişilere zamanında, yerinde ve en uygun iletişim kanalıyla iletilmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanları motive edeceğinden, kararın sağlıklı ve istenen ölçüde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Uygulama aşamasında karar verici çalışanlarını güdülemelidir; bu davranış, uygulamada, çalışanların performanslarının artması ile birlikte, etkinliği ve verimliliği de sağlayacaktır.

6- Durumun İzlenmesi ve Değerlendirilmesi: Bu aşama karar vermenin son evresidir. Karar verici, uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu görür ve durum değerlendirmesi yapar. Bu aşamada karar verici verdiği kararın sonuçlarını değerlendirmek zorundadır. *“Değerlendirme, verilen kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır”* (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 228). Karar verici yani yönetici, yapılan faaliyetlerin sonunda, belirlenen amaç ve hedeflere, uygulama ve sonuç çerçevesinde bir değerlendirme yapmak zorundadır. Bu değerlendirme, onun hem bilgisinin hem de deneyiminin artmasını sağlamakla birlikte, personelinin performansını ölçmeye de olanak tanıyacaktır. Böylece daha sonra alacağı kararlar, yapılan değerlendirme de dikkate alınarak daha yerinde, daha rasyonel ve daha etkin olacaktır.

Uygulama sırasında elde edilen sonuçların; verilen kararlarla ulaşmak istenen amaca uygunluğunun kontrol edilmesi, gerek uygulama ve gerekse de kontrol sırasında amaç ve hedeflerle gerçek durum arasında ortaya çıkan farkların neler

olduğunu ortaya koyacaktır. Bu durumda, söz konusu farkların yöneticiye bildirilmesi ve yönetici tarafından bilinmesi, bu bilgilerin ışığında gerekli önlemlerin ve buna bağlı olarak yeni kararların alınmasını zorunlu kılacaktır. Bu nedenle kontrol, karar sürecinin tamamlayıcısı niteliğindedir.

III.1.4. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar vermeyi etkileyen bir takım faktörler vardır. Bu faktörler karar vermeyi olumlu veya olumsuz şekilde sürekli etkilemektedir. Bunların başlıcaları kültürel, psikolojik, sosyal, ekonomik, matematiksel ve istatistiksel gibi faktörlerdir. Bunları, genel olarak, kişisel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki gruba ayırabiliriz.

III.1.4.1. Kişisel Faktörler

Bu faktörler, yöneticinin ve/veya karar vericinin kültürel ve psikolojik durumuyla doğrudan ilişkilidir. Söz konusu faktörler, verilen kararları bazen olumlu bazen olumsuz etkilemekte dolayısıyla belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma konusunda sonuca önemli bir etkiye bulunmaktadır. Karar verme sonuçta zihinsel çaba gerektiren bir insan faaliyetidir. Bu faaliyet, bireysel ve örgütsel olarak gerçekleştirilmektedir.

Karar verme, örgütteki bir ya da birkaç yöneticinin, örgütün geri kalan kısmından ayrı olarak düşünüp, hesaplar yaparak bir seçimde bulunmaları değildir; karar vermeyi örgüt içinde yaşanan toplumsal ilişkilerden ayrı olarak düşünemeyiz. Örgütsel karar verme araştırmalarında görülen yaklaşımlardan biri de, karar vermeyi örgütsel bir çerçeve içinde ele almakta, bireylerin psikolojik özellikleri ve bazı

zihinsel sınırlıklarıyla onların örgütte bir mevkide bulunmalarının doğurduğu sonuçları da hesaba katmaktadır (Onaran, 1975: 47).

Karar verme durumunda olan yöneticiler bu işlevi yerine getirirken genel olarak şu faktörlerin etkisinde kalırlar. Bunlar, karar vericinin varolan bilgi seviyesi (eğitim ve deneyimleriyle edindiği bilgi), örgüt politikası, kültürel değerler (gelenek ve görenek), örgüt çalışanları, iç ve dış çevre'dir.

Herhangi bir bireyin aldığı eğitim, yaşadığı çevre, kültürel yapısı ve terbiyesi, psikolojik durumu, karakteri ve kişilik yapısı gibi faktörler onun yaşam boyu süren olaylara ve olgulara karşı olan davranışlarını belirlemektedir. Hatta bu tür faktörler büyük oranda bireyin genel kişiliğini şekillendirmekte bunun yanında davranışlarına olumlu veya olumsuz etkide bulunmaktadır. Bu değerlendirme herhangi bir yönetici için de söz konusudur. Yöneticiler de karar verirken söz konusu bu tür faktörler, onların karar verme davranışlarına etkide bulunmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında bu etkinin olumlu ya da olumsuz olması amaca ne kadar ulaşıldığı ile ölçülmektedir. Karar verme süreci incelendiğinde bunun, tercihle birlikte mantık ve psikolojik etmenlerle iç içe olduğu ve söz konusu bu etmenlerin karar üzerinde şekillendirici ve yönlendirici rol oynadıkları görülmektedir. Değişik kültüre ve eğitime sahip olan yöneticiler, sorunları farklı algılayacaklarından ve değerlendireceklerinden verecekleri kararlar da bu faktörlerin etkisinde kalarak büyük ölçüde farklı olacaktır. Bu etkenler verecekleri kararın, niteliğinin ve etkinliğinin farklı olmasına da neden olacaktır.

Karar verme davranışını, bireylerin olayları algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleri yanında, bireylerarası ilişkiler ve etkileşimler, başka bir deyişle, onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler de etkiler.

Burada birey, tek başına değil, bir örgüt içinde olan, güdüleri, algıları, tutumları, değerleri, örgüt tarafından yönlendirilen çalışan bir kişi olarak anlaşılmalıdır. Örgüt içindeki gruplar için de aynı şey söylenebilir (Onaran, 1975: 110).

Karar verme her şeyden önce mantıksal ve psikolojik bir süreçtir. Nitekim us, düşünce, bilinç ve buyrultu (irade) ile donatılmış olan insanın tipik niteliklerinden birinin de karar verme eylemi olmasını doğal karşılamak gereklidir. Çünkü, bu psikolojik yeteneklere sahip olmayan bir varlığın karar verme sürecini yaşaması söz konusu olamaz (Tosun, 1986: 157). İnsanlardaki, daha dar anlamıyla yöneticilerdeki psikolojik yapılar farklı olduğundan ve bu durumun da karar verme davranışını etkilemesinden ötürü, aynı kararların alınması gereken yerlerde farklı kararların alındığı ve faaliyetlerinin de bu kararlar doğrultusunda yürütüldüğü görülmektedir. Söz konusu farklılık psikolojik farklılıktır. Bununla birlikte bilimselliği ve mantığı dikkate alan yöneticilerin kararları çoğunlukla aynıdır.

Kararın ortaya çıkması, yukarıda da ifade edildiği gibi her şeyden önce bir düşünme sürecinin sonucudur. Düşünme sürecinin doğasını belirleyen psikolojik etmenler göz önünde bulundurulmadıkça, karar verme hakkındaki bilgiler eksik kalacaktır. İnsan aklı sorun çözmede şaşırtıcı derecede karmaşık bir araç olmakla birlikte, yanılıklı yargılar doğurabilecek ilkeler ışığında çalışır. Psikolojik etmenlerin bir bölümü, karar verme aşamasında ön yargı (peşin hüküm) doğuran özelliktedir. İkinci tür psikolojik etmenler ise insan kişiliklerinden kaynaklanmaktadır (Can, 1999: 230).

Bununla birlikte yöneticilerin daha önce verdikleri kararlar, sonuçlarını bildiklerinden bugünkü karar davranışlarını etkilemekte, daha bilinçli ve o konuda deneyimli biri olarak karar verebilmektedirler. Deneyimden geçirilmiş kararlarla

yöneticiler kendi davranışlarını değerlendirebileceklerinden ve analiz edebileceklerinden daha akılcı, zamanlı, yerinde, etkili ve en uygun kararlar alabilmektedirler. Bilgisi ve geçmiş kararlarıyla belli bir yerde edindiği deneyim yoluyla örgütün faaliyetlerine ilişkin tekdüze (rutin) kararlar böyle alınır. Deneyimi, yöneticiye, karar kurallarını ve bir sorun karşısında nasıl davranacağını öğretmiştir. Bu tür bir yaklaşımla kararın koşulları tam olarak incelenmeden yüzlerce karar verilebilir. Ancak bu tür yaklaşımların etkisi de sınırlıdır. Daha önce karşılaşmadığı durumlarla yüz yüze gelen yöneticinin bu iki yola başvurması amaçtan uzaklaştırıcı yanlış sonuçlara gitmesine neden olabilir. Kişiler deneyimle çok şey öğrenirler ama deneyimle gelen bilgi ve öğrenme, deneyimle her şeyin öğrenileceği anlamına gelmez çünkü deneyim de sınırlıdır. Diğer yandan geçmişte yaşanmış fakat bugün için deneyim olmuş bazı bilgiler, kimi durumlarda işle ilgili verilecek kararların hangisinin daha doğru ve yerinde olduğunu göstermeyebilir. Buna karşın denenmiş ve daha önce uygulamaya konulmuş kararların, doğruluk ve isabetlilik oranı yeni alınacak kararlardan yüksektir. Çünkü deneyim yöneticiye, bir karar verdiğinde, verdiği kararın sonucunda neler olabileceği konusunda güçlü bir tahmin ve görüş açısı kazandırmaktadır. Şunu da unutmamak gerekir ki, geçmişte verilen kararları düşünmeden, hesaba katmadan, onları analiz etmeden verilen kararlar, güvenilir ve eksik karar durumundadır. Çünkü geçmişte alınan kararlar, şimdiki kararlar için bir yöntem ve çerçeve oluşturmaktadır. Bunun dışındaki kararlarda yani yeni alınan kararlarda yöneticiler, karar verme konusunda kendi davranışlarını analiz edememektedirler. Çünkü geleceğe yönelik kararların analizi ve değerlendirilmesi yapılamaz.

Yöneticilerin en önemli görevi, amacı gerçekleştirmeye yönelik, doğru, yerinde ve zamanında kararlar vermektir. Bu davranış, bir karar adamı olan ve karar eylemi sonucu bütün baskıyı üzerinde hisseden yöneticilerin üzerindeki büyük baskılarla birlikte, iyi karar verememe gibi kaygıları beraberinde getirecektir. Bu psikolojik durum ve baskı ise, ister istemez yöneticinin karar davranışını etkileyecek, vereceği veya alacağı kararın niteliğine de olumlu ya da olumsuz etkide bulunacaktır.

Diğer taraftan, en iyi karar verme diye bir şey söz konusu olamaz. Bireylerin sınırlı ussallığı ve gelecekte ne olacağını bilememe gibi etmenler buna engeldir. Psikolojik etmenlerin yanında en iyi karar yerine, en tatmin edici kararı gerektiren diğer bazı nedenler vardır. Bunlardan ilki kararların “birbirine bağımlılığı ya da batık maliyetler ilkesidir” bu ilkeye göre, yöneticiler bir kararı verirken, daha önce aynı konuda verilmiş kararların ışığı ve etkisi altında hareket etmek zorundadırlar. Daha önce alınmış kararların, yeni alınacak kararlar üzerinde sınırlayıcı etkisi vardır (Can, 1999: 247). Dolayısıyla önceki kararlar şimdiki kararlar için bir deneyim olacak, yöneticinin karar davranışını etkileyecektir.

Kişisel inanç ve değerler de karar ve karar verme davranışı üzerinde etkide bulunmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler mesleksel veya faaliyetleriyle ilgili kararlar alırken kişisel inanç ve değerlerinin etkisinde kalabilirler. Bu etkenler verdikleri kararları etkileyebilir. Bu durumda yönetici, kişisel inanç ve değerlerini bir tarafa bırakıp örgütün amacını gerçekleştirecek nesnel ve gerçekçi kararlar almak zorundadır.

Yöneticilerin, doğru ve yerinde kararlar verebilmek istemelerinin yarattığı kaygı da karar vermeyi etkilemektedir. Yöneticiler olanakları elverdiği ölçüde doğru, tutarlı ve yerinde kararlar vermek isterler. Çünkü onların tek ve en önemli mesleksel

sermayeleri doğru ve yerinde karar vermedir. Bu durum ise, karar vericiler üzerinde büyük baskılar ve doğru karar verememe kaygılarını beraberinde getirir. Hassas ve kritik kararlara doğru gidildikçe sorumluluk ve kararları değerlendirmede güçlükler daha da artar. Bu tip baskılar ve kaygılar, verilecek kararların niteliğini ister istemez etkileyecektir.

III.1.4.2. Çevresel Faktörler

Karar vermeyi etkileyen bir diğer faktör grubu da çevresel faktörlerdir. Örgütün, çevresiyle sürekli alış verişte bulunan toplumsal bir sistem olduğu bilinmektedir. Öyleyse, örgütün, iktisadî, toplumsal, siyasal, fiziki çevresi de karar verme davranışını etkileyecektir (Onaran, 1975: 110). Çevresel faktörler, sosyal, ekonomik, teknolojik, matematiksel ve istatistiksel faktörler gibi örgütsel ve fiziksel çevrenin sebep olduğu ve söz konusu çevrenin, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkilediği etmenlerdir.

Örgütler, faaliyette bulundukları çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Çevre, örgütün amacını etkilemekle kalmayıp insan, teknoloji gibi faktörleri de etkilediği gibi örgütün de çevreyi etkilediği bir gerçektir. Bu nedenle yöneticiler karar verirken tüm bu faktörlerin etkisinde kalmakta, söz konusu faktörler vereceği kararların niteliğine ve yönüne de etki edebilmektedir.

Genel olarak örgütsel ve fiziksel çevre olarak nitelenen bu faktörler kararın verilme biçimini, kararın niteliğini ve niceliğini etkiler. Bu etki, kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz bir şekilde kendisini gösterir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi de, etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılmasını sağlamaktır. Örgütsel kararlar birbirleriyle ilişkilidir. Her yönetici diğer yöneticilerle

yarışma eğilimindedir. Bu durum karar verme davranışını yaygınlaştırır. Kararsızlık davranışı, örgütleri ve yöneticilerin faaliyetlerini felce uğratar. Yöneticilerin yönlendirici ve kararlı tutumları örgütte olumlu bir iklimin doğmasına yardımcı olur (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 229).

Kişisel ve grup kararlarının zamanında iletilmesi ve kararın bu doğrultuda yerine getirilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında örgütteki haberleşme ağının, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının, bunun yanında karar verenlerin örgütte bulundukları yerin, dolayısıyla örgütün hiyerarşik yapısının, otorite ilişkilerinin, işbölümü ve uzmanlaşmanın da karar vermeye etkileri vardır (Onaran, 1975: 110).

Gerçekten örgütün belirlemiş olduğu amaçları ve bu konudaki stratejileri, çalışanları, yapısı, teknolojisi ve yönetim biçimi ile birlikte örgütsel bütünlüğünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte amaç ve stratejiler sürekli söz konusu faktörlerin etkisi altındadır. Aynı zamanda amaç ve stratejiler, ilişkide bulunduğu müşteri (kullanıcı), halk, rakipler, devlet ve yerel yönetimler vb. gibi yakın çevre ile ülke içi ve ülke dışı ekonomik, hukuk, teknoloji, siyasal vb. uzak ve genel çevrenin de etkileşimi altındadır. *“Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden girdi almak ve çıktılarını da çevreye vermek zorundadırlar. Bu bağlamda ‘örgütler girdileriyle ve çıktılarıyla çevreye bağlıdırlar. Çevre, bu nedenle örgütleri dolaylı olarak denetim altında tutar’. Örgütün çevresi ile etkileşimi, örgüt yapısının niteliğini bir çok yönden etkiler”* (Peker, 1995: 46).

Örgütün çevre ile etkileşiminden dolayı yönetici, karar verirken, çevreden örgüte gelen geribildirimleri, her ne kadar kararları bazen olumsuz etkileme riski olsa bile, dikkate almak ve karar verirken bunu göz ardı etmemek durumundadır. Çünkü

örgüt, içinde bulunduğu çevrenin bir parçasıdır ve gerektiğinde çevre ile bütünleşmelidir.

Karar verme süreci, ilk aşamada belirlenen bir veya birden çok amacı gerçekleştirme ile başlar. Belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmak için ilk önce, varolan seçeneklerden birini tercih etme durumu olan seçim işlemi yapılır. Bu işlemin yapılabilmesi için ilk önce yöneticinin, seçim yapılması gerektiğini algılaması gereklidir. Algılama psikolojik bir olaydır, bu kişiden kişiye değişir. Algılama, her ne kadar kişilikle ilgili olsa da dış çevrenin de algılama üzerinde önemli etkisi vardır. Bu yüzden yöneticiler karar alırken algılama, onların kararlarını ve karar davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

Kararları etkileyen bir diğer faktör ise, zaman ve zamanlama faktörüdür. Zaman etmeni kararları iki yönde etkiler. Bunlardan ilki; yöneticinin karar verme sürecine ayrılabilceği zamandır. Yöneticiler yeterli sayıda seçenek bulma ve analiz edebilmede yeterince zaman sahibi değillerdir. İkincisi ise; zamanlama etmeni, karar veren kişiyi olduğu kadar diğer yöneticileri ve çalışanları da ilgilendirmektedir. Kararlar, kişilerde yaptığı etki yoluyla örgüt ruhunu önemli ölçüde etkiler. Karardan etkilenecek kişiler bu kararı uygun bir zamanda öğrenmek isterler, üstelik öğrendikleri bu kararları kendi astlarına da zamanında iletebilme sorunları vardır. Zamanlamada göz önünde bulundurulması gereken temel nokta, kararı gerektiren durumun ivedi biçimde ele alınması ve olaylara kararın uyarlanabilmesidir (Can, 1999: 229).

Herhangi bir örgütün bir siyasal çevresi vardır. Örgüt, yasama organlarının belirlediği ve koyduğu amaçlar doğrultusunda, bu organa karşı uymak ve yerine getirmek zorunda olduğu bir takım görevlerle bağlıdır. Bunun yanında kamuoyunun,

kitle haberleşme araçlarının, baskı gruplarının da örgüt davranışı üzerinde etkileri vardır. Ayrıca, örgüt, bir de hukukî bir ortam içindedir. Başta anayasa olmak üzere yasama organlarınca konan kanunlara bağlı olduğu gibi, yargı organlarının denetimine de bağlıdır. Bütün bunlardan başka, örgütün çevresinde başka örgütler de bulunmaktadır. Örgütler gerek bir ülke içinde, gerek uluslararası alanda başka örgütlerle ilişkilerde bulunmaktadır (Onaran, 1975: 112).

Yürürlükte olan mevzuat da yöneticinin kararlarını etkilemektedir. Bu açıdan alınan bazı kararların mevzuata uygun olması gerekmektedir. Bu durum ister özel kesimde olsun ister kamu kesiminde olsun tüm yöneticilerin karar verme davranışlarını etkileyecektir. Bununla birlikte örgütün çevresinde bulunan sendika, dernek ve vakıf gibi başka örgütler de karar vericinin karar verme davranışı üzerinde çeşitli baskılar yaratmaktadır.

Kararı etkileyen bir diğer faktör risk faktörüdür. Kararlar gelecekle ilgili olduğundan sonuçları bilinemez, ancak tahmin edilebilir. Sonuçları bilinmeyen faaliyetler için verilecek kararlarda yöneticiler için az da olsa bir risk söz konusudur. Riski göze alma ve almama şeklinde ortaya çıkan ve sonucunun bilinmemesi şeklinde kendini gösteren bu durum, yöneticilerin psikolojilerini etkileyeceğinden, yani strese sokacağından kararların amaçtan uzak sonuçlanması veya tam tersi amaca ulaşma şeklinde bir etkiye sebep olabilecektir.

Karar vermeyi etkileyen matematiksel ve istatistiksel faktörlere gelince, bu yöneticinin karar vermeden önce vereceği kararları matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle değerlendirip karar vermesi şeklinde kendisini gösterir. *“Tüm düzeylerdeki yöneticilerin, karar vermeye temel olacak nesnel bilgiye gereksinimleri vardır ve bunun da çoğu niceliksel veriler olacaktır. İstatistiklerin nasıl toplanacağı,*

nasıl bir işlemin tasarlanacağı ve sonuçların nasıl yorumlanacağı konusunda bilgi, her yönetici için değerlidir ve yöneticinin çalışma alanı içinde yer alır” (Baysal, 1991: 66).

Yönetim problemlerinde veya alınacak kararlarda sonuçlar açısından çoğunlukla belirsizliğin söz konusu olması veya olayların oluşmalarına ilişkin kesinlik olmayıp birtakım olasılık değerlerine bağlı kalınması, karar verici durumunda olan yöneticinin riske karşı tutumuna bağlı olarak farklı seçimler yapabilmesi ve daha da önemlisi karar verme aşamasında seçeneklerin bireysel olarak değil bir sistem yaklaşımı ile değerlendirip, yapılan seçimin tüm sistem üzerine etkisinin saptanmasının gerekliliği, karar vermeyi oldukça zorlaştırıp karmaşık hale getirebilmektedir. Bu nedenle de söz konusu durumda bir takım matematiksel ve istatistiksel karar verme tekniklerinden yararlanılması kaçınılmaz hale gelir. İşte bu bağlamda, karar analizi, karar probleminin matematiksel modelini ortaya koyup, istatistiksel irdellemelere bağlı olarak hareket tarzı seçiminde karar vericiye yani yöneticiye bir takım önerilerde bulunur. Bu şekilde karar vericinin konuya daha rasyonel ve daha bilimsel yaklaşımı sağlanmış olur.

Günümüzde matematiksel ve istatistiksel teknikler, bilgisayarların sağlayacağı destek ve olanaklar doğrultusunda her alanda olduğu gibi, iş hayatında da kullanılmaktadır. Son zamanlarda geliştirilen yöneylem araştırması ve oyun teorisi yöntemleri, matematiğin iş hayatındaki kullanılma alanını çok genişletmiştir. Matematik ve istatistik sayesinde karar alan kişilerin subjektif olabilecek yargılarının yerine objektif yargılar geçmekte, çok sayıdaki etkenin karşılıklı etkilerinin sonuçları çeşitli işlemler yardımıyla ortaya çıkabilmektedir. Bununla beraber yöneticilerin çözmek zorunda bulunduğu birçok problemi matematiksel bir model haline veya

ölçülebilir duruma getirmek mümkün olmamaktadır. Kalitatif tarafları bulunan veya belirsizliklerle dolu problemleri çözümlmek için yöneticinin deneyime dayanan yargılara, hatta bazen içgüdüye gereksinimi olacaktır (Hatiboğlu, 1993: 297).

Yöneticilerin kararlarını etkileyecek veya karar vermelerine destek olacak istatistiksel veriler değerlendirilirken aşağıdaki etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekir;

- Araştırma nesnesini, iyi anlamış olmak ve açıkça ifade etmiş olmak gereklidir;
- Toplanan veriler anlamlı olmalıdır;
- Veriler doğru olmalıdır;
- Veriler karşılaştırmalı bilgi sağlayabilmelidir;
- Kullanılan istatistiksel teknik uygun olmalıdır;
- Az miktarda veri ile uğraşıldığı zaman istatistikler büyük yanlışlıklara neden olabilirler;
- İstatistikler karar vermede bir yardımcılardır, kendi içlerinde bir karar değildirler (Baysal, 1991: 67-68).

Yöneticiler karar vermeden önce, yukarıda sözü edilen etmenleri amaçları doğrultusunda istatistiksel değerlendirme yaparken sistematik bir şekilde bir araya getirmelidirler. Elde edilen veriler, faaliyetlerle ilgili vereceği karar(lar)ı desteklemeli ve doğrulamalıdır. Bu yöneticiye doğru bir bakış açısı kazandırırken yerinde karar vermesine de neden olacaktır.

Karar verme, dış ve iç çevreden alınan bilgiler doğrultusunda üçe ayrılır:

- 1- Belirlilik altında karar verme
- 2- Belirsizlik altında karar verme

3- Risk altında karar verme

1- Belirlilik Altında Karar Verme

Yöneticinin veya karar vericinin gerçekleştirecek olay üzerindeki bilgisinin tam ve kesin olduğu varsayımına dayanan kararlardır. Belirlilik halinde alınacak çeşitli kararların her birinin doğuracağı sonuçlar bellidir, kesinlikle söylenebilir yani önceden bilinir. Zira gelecekteki durumlar, koşullar bu kararda kesin olarak bilinir (Hatiboğlu, 1993: 297). Belirlilik altında karar vermede karar verici her seçeneğin sonucunun ne olduğunu bildiğinden kararlarını bu doğrultuda verir. Böylece kararın ortaya çıkaracağı sonuçtaki hata payı ve isabetsizlik oranı düşecektir.

2- Belirsizlik Altında Karar Verme

Belirsizlik altında alınan kararlarda ise, her kararın birçok muhtemel sonuçları vardır ve bunların gerçekleşme ihtimali hakkında kesin bir şey söylenemez. Çünkü gelecekteki olası durum ve koşulların hangisinin gerçekleşeceği belirsizdir (Hatiboğlu, 1993: 296).

Belirsizlik durumunda alınacak kararları objektif esaslara dayandırmaya olanak yoktur, çünkü karar verici birden fazla olasılıkla karşı karşıyadır. Bu nedenle aynı şartlara sahip olan karar vericiler farklı sonuçlara ulaşabilirler. Belirsizlik durumunda alınan kararların doğrulukları şüphelidir, bilinmez. Aynı durum karşısında farklı kişilerce farklı kararlar alınabilir.

Belirsizlik altında karar vermede olası durumların olasılıkları bilinmez; ancak hareket biçimlerinin sonuçları kestirilebilir. Bu koşullar da, yöneticinin psikolojik yapısını ve değer yargılarını yansıtmaktadır. Gerçekleşmesi beklenen olası olayların olasılıkları belirlenemediğinde belirsizlik altında karar verme durumu gerçekleşir. Ancak günümüzde belirsizlik şartlarını taşıyan karar problemlerinde bir seçeneğin

belirlenmesi için karar teorisi henüz en iyi kriteri belirlemiş değildir; bir çok kriter bulunmaktadır. Burada yöneticinin kişisel bilgileri, deneyimleri, bağlı bulunduğu organizasyon politikası önemli rol oynar (Pekyumurta, 1999: 23).

3- Risk Altında Karar verme

Risk halinde karar probleminden söz edilebilmesi için olay sayısının birden fazla olması ve olayların olasılıklarının bilinmesi gerekmektedir.

Risk durumunda alınan her kararın birden fazla sonucu olabilir. Fakat her muhtemel sonucun olasılık derecesi önceden bilinebilmektedir. Zira gelecekteki olası durum veya şartların olasılık derecesi bilinebilir. Olasılıklar hesabı yardımıyla bu hususta kesin şeyler söylenebilir (Hatiboğlu, 1993: 296). Risk altında alınan kararlarda, karar almanın sonucunda meydana gelebilecek olası durumların ve olayların ihtimalleri ve hareket biçimlerinin neler olacağı bilinebilir.

III.I.5. Karar Verme Sürecinde Nicel Yöntemler ve Karar Kriterleri

Bu tür kriterlerin karar verilmeden önce karar analizlerinde uygulanması yöneticilerin daha gerçekçi ve yerinde kararlar vermelerini sağlayacaktır. Kararlar gelecekle ilgilidir ve sonuçları bilinmez, sonuçları sadece bilgi ve deneyim doğrultusunda tahmin edilebilir. Söz konusu niceliksel kriterlerin problem çözümünde kullanılması verilen kararların ne gibi sonuçlar doğuracağı hakkında yöneticilere fikir verebilmektedir. Bu açıdan yöneticiler gerekli durumlarda bu tür kriterlerin uygulanmasına giderek alacakları kararlara yön ve şekil verebilirler.

Karar verme, çeşitli seçenekler arasından amaca ulaştıracağı düşünülen en uygun seçeneği seçme işidir. Yöneticiler karar verirken bilgilerinden ve

deneyimlerinden yararlandıkları gibi kararların analizini yapan, yöneticiye güçlü tahminler sunan matematiksel ve istatistiksel çeşitli nicel yöntemlerden ve karar kriterlerinden de yararlanmaktadırlar. Ödemeler matrisi olarak adlandırılan tablolar bunlardan biridir. Ödemeler matrisi aracılığıyla verilerin düzenlenmesi sık rastlanılan bir durumdur. Bu bağlamda eğer a_1, a_2, a_3 , dikkate alınan seçenekler ve $\theta_1, \theta_2, \theta_3$ de çıktıları (V_{ij}) etkileyen olaylar olarak tanımlanırsa, matris aşağıdaki gibi düzenlenebilir (Evren, Ülengin 1992: 7).

Ödemeler Matrisi

	θ		
A	θ_1	θ_2	θ_3
a_1	V_{11}	V_{12}	V_{13}
a_2	V_{21}	V_{22}	V_{23}
a_3	V_{31}	V_{32}	V_{33}

Matristen de anlaşılacağı gibi a_j seçeneği kabul edilip, θ_j olayı oluşagelirse, sonuçta sağlanabilecek çıktı (ödeme) V_{ij} kadar olacaktır.

Ödemeler matrisine örnek olarak aşağıdaki durum verilebilir.

Seçenekler televizyon, gazete ve afiş olsun. Yönetici, elindeki bütçe ile seçeneklerden ancak birine yönelebilmektedir. Söz konusu seçeneklerden herhangi birinin seçilmesi sonucunda sağlanacak getiriyi ise, söz konusu medyayı görme olanağı bulmuş potansiyel müşteri sayısı ile ölçelim. Medyanın herhangi birinin getirisi hava şartlarına bağlı olarak değişecektir. Örneğin hava yağışlı olduğunda televizyon ve gazete, hava iyi olduğunda ise, afiş türü medya daha büyük kitleyi hedef alabilecektir. Ulaşılabilecek hedef kitle tahminleri ise aşağıdaki tabloda verildiği gibi olsun (x 1000 kişi).

1. Tablo. Medya Kararı İçin Ödemeler Matrisi

		Hava Durumu			
		Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
Medya	Televizyon	200	190	170	130
	Gazete	180	160	150	130
	Afiş	110	140	140	190

1. Tablo'da verilen değerler irdelendiğinde gazete seçeneğinin, hava şartları ne olursa olsun televizyon seçeneği tarafından bastırıldığını göstermektedir. En kötü durumda bile her iki seçenek de aynı getiriyi (130) vermektedir. Bu durumda gazete seçeneğini irdelemeğe gerek yoktur ve matrizen çıkarılmalıdır.

III.1.5.1. Maksimin/Maximin (Kötümserlik) Kriteri

Bu kriter riskten kaçan bir kriterdir. Her seçenek için olası en düşük getiri saptanmakta ve kriter, bu en düşük getiriler içinde en büyük getiriyi sağlayan seçeneği seçtirmektedir. Maksimin kriterinin tutuculuğu ve karamsarlığı, onun en zayıf yönüdür. Her faaliyet salt en kötü getirisine dayalı olarak yargılanmakta, diğer getiriler dikkate alınmamaktadır (Evren, Ülengin, 1992: 11). Bu kriter maksimaks kriterinin tam tersidir. Burada karar veren kişi en kötü sonuçla ilgilenir ve en kötülerin en iyisini seçer.

Maksimin kriterine örnek olarak yukarıda sözü edilen medya problemi aşağıdaki şekildedir.

2. Tablo. Maksimin Kriterine Göre Medya Seçimi

		Hava Durumu				Maksimin Kriteri
		Kötü	Orta	İyi	Çok iyi	
Medya	Televizyon	220	210	190	140	140
	Gazete	180	170	160	150	150
	Afiş	130	160	160	160	130

2. Tablo’da görüleceği gibi maksimin kriterine göre en iyi medya gazetedir (150); çünkü her medyanın en kötü getirisi incelendiğinde; (sırası ile 140, 150 ve 130) bunlar arasında en iyiyi 150 ile gazetenin sağladığı görülmektedir. Oysa “çok iyi” hava durumu dışındaki her durumda televizyon gazeteye göre daha iyi getiri sağlamaktadır. Öte yandan, yöntem daha uç getirilere dayalı bir seçim yaptığından, model formüle edilirken olma olasılığı çok düşük bir θ ’nın dikkate alınması nedeni ile örneğin televizyon seçeneği reddedilebilir.

III.1.5.2. Maksimaks/Maximax (İyimserlik) Kriteri

Maksimaks kriteri, maksimin kriterinin aksine oldukça risk seven bir karar kriteridir. Burada karar verici salt olabilecek en iyi getirileri irdeler. Her seçenek için en iyi getiri beklenir ve bu getiriler en büyük getiriyi sağlayan seçenek seçilir. Bu kriter maksimin kriterinde görülen karamsarlığın aksine tamamen iyimser bir yapıdadır. Diğer tüm getirileri göz ardı ederek salt en iyi getiri beklentisine dayalı hareket etmesi ile bir çeşit kumar oyununda her şeyini kaybetmiş ümitsiz bir oyuncunun yaklaşımına benzetilebilir (Evren, Ülengin, 1992: 12).

Medya probleminde, her seçeneğin en büyük getirisi incelenerek tarandığında, bu getirilerin sırası ile 220, 180 ve 160 olduğu görülmektedir. Bunlar içinde en büyük getiri ise, 220'dir ve televizyon seçeneği tarafından verilmektedir.

Bu kriterin kullanılması durumunda yönetici, kendisine en yüksek getiriyi sağlayacak seçeneği seçecektir. Bu kriter şöyle ifade edilir.

$$\text{Max}_i \text{ Max}_j [A_i, S_j]$$

Bu kriterde istenmeyen beklentiler hiç göz önüne alınmaz. Bu kriter gereğince seçim yapan yöneticiye optimist denir. Yani olayların hep iyi yanını düşünür (Hatiboğlu, 1993: 311).

III.1.5.3. Minimaks/Minimax (Pişmanlık) Kriteri

İlk olarak Savage tarafından ortaya atılan bu kriterin temelinde bu seçeneğe bağlı olarak ortaya en büyük pişmanlık (veya fırsat kaybı)'nın en azlanması felsefesi yatar (Evren, Ülengin, 1992: 12). Minimaks pişmanlık kriteri zarar verileri üzerine hesaplanan ve kurulan bir karar kriteridir. Bu kriterde, her hareket biçimine yönelik maksimin zararlar hesaplanır ve bu tespit edilen zararlar arasından en az olanı seçilir.

3. Tablo. Medya Seçimine İlişkin Pişmanlık Matrisi

		Hava Durumu			
		Kötü	Orta	İyi	Çok iyi
Medya	Televizyon	0	0	0	20
	Gazete	40	40	30	10
	Afiş	90	50	30	0

Minimaks kriterine göre medya seçimi örneği incelenirse; söz konusu örnekteki en büyük pişmanlıkların televizyon, gazete ve afişler için sırası ile 20, 40 ve 90 olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak en küçük pişmanlığı veren (20) televizyon seçeneği tercih edilecektir. Söz konusu seçim, gazeteyi tercih ettiren maksimin kriterine göre farklılık göstermektedir. Bu da maksimin, maksimaks ve minimaks pişmanlık kriterlerinin mutlaka aynı seçimi yapmadıklarının bir göstergesidir (Evren, Ülengin, 1992: 15).

III.1.5.4. Hurwicz (Uzlaşma) Kriteri

Maksimin kriterinin karamsarlığı ile maksimaks kriterinin iyimserliği arasında bir uzlaşık çözüm bulmaya yönelik olarak Hurwicz, iki uç kriterinin tartılı ortalamasına dayalı bir üçüncü kriter önermiştir. Söz konusu kriter bir iyimserlik katsayısının ($0 \leq \alpha \leq 1$) kullanılmasını önerir ve her α seçeneği için aşağıdaki formüle dayalı olarak bir Hurwicz değeri elde edilir (Evren, Ülengin, 1992: 12).

$$H(i) = \alpha V_{ij}^* + (1-\alpha) V_{ij}^*$$

Burada

V_{ij}^* =i seçeneği için en iyi getiri

V_{ij}^* =i seçeneği için en kötü getiri

olarak tanımlanmıştır.

Kritere göre $H(i)$ 'nin en büyüklendiği i seçeneği seçilecektir. Görüldüğü gibi kriterin etkinliği katsayının değerine bağlıdır. Katsayı, karar vericinin karamsar ve iyimserliği arasında denge sağlamaya yönelik bir ölçüdür. α 'nın küçük değeri olması, karar vericinin daha iyimser bir tutumda olduğunu gösterecektir. Sınırdaki bu değeri sıfır olacak ve maksimaks kriteri ile eşdeğer duruma gelecektir. Buna karşın bire

yakın bir değerin seçilmesi karamsar bir seçeneğe doğru yönlendirecektir. Burada da sınır değer olan bir değerin seçilmesi halinde yöntem maksimin kriteri ile eşdeğer duruma gelecektir Dolayısı ile aslında değerin seçimi, karar vericinin karamsarlık ya da iyimserliğinin bir ölçüsü olmaktadır. Bu nedenle de doğruyu yansıtabilirliğine ilişkin şüpheler vardır. Genel bir α değerine bağlı olarak medya örneğin ele alınırsa Hurwicz kriteri şu şekildedir.

$$\text{Televizyon} \quad 140\alpha + 220(1 - \alpha) = 220 - 80\alpha$$

$$\text{Gazete} \quad 150\alpha + 180(1 - \alpha) = 180 - 30\alpha$$

$$\text{Afiş} \quad 130\alpha + 160(1 - \alpha) = 160 - 30\alpha$$

α 'nin çeşitli değerlerine bağlı olarak söz konusu seçeneklerin tartılı getirileri incelendiğinde optimum Hurwicz seçeneği, α 'nin seçilen değerine bağlı olduğu görülmektedir.

$$0 \leq \alpha \leq 0.8 \quad \text{Televizyon}$$

$$0.8 \leq \alpha \leq 1 \quad \text{Gazete}$$

$\alpha = 0.8$ 'de kriter televizyon ve gazete seçeneği arasında kayıtsız kalmaktadır. Öte yandan, afiş seçeneği Hurwicz kriterine göre baskın olmayan bir çözümdür; çünkü onun seçilmesine neden olabilecek herhangi bir değeri yoktur.

Maksimin ve maksimaks kriterlerinin en iyi taraflarını kendi bünyesine toplamaya yönelik olan Hurwicz kriteri, uygulamada söz konusu kriterlerin zayıf yönlerini ortadan kaldıramamıştır. Bununla birlikte parametresinin seçimi de karar vericiyi sn derece önemli bir başka karar almaya zorlamaktadır. Bu nedenlerle Hurwicz kriterinin uygulamada başarılı denemeleri pek yoktur (Evren, Ülengin, 1992: 13).

III.1.5.5. Laplace (Eş Olasılık) Kriteri

Bu kriter, olası olayların eş olasılıklar ile ortaya çıkacağını varsayar. Olasılıkları belirli olan olaylar ile karar matrisi verilen işletme problemi risk halinde karar verme problemine dönüşür. Beklenen değeri en büyük olan seçeneğin seçimi kararı oluşturacaktır. Olayların, ortaya çıkmaları hakkında olasılıklar bilinmediği için eş olasılıkla doğrulanacakları varsayılmaktadır. Bu kriter Bayes-Laplace kriteri de denilmektedir.

III.1.6. Kararların Verilmesi

Yönetim biliminde, iki tür karar verme yaklaşımı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi kişisel karar verme diğeri ise grup (örgütsel) karardır. Grup kararında astların ve çalışanların katılımı söz konusudur. Bu yaklaşım, karar vericinin yetki ve sorumluluğu dahilindeki kararların yöneticiye bağlı bir grup tarafından verilmesini de içermektedir. Bireysel kararlarda, amaç göz önünde bulundurularak, problemin saptanması, varolan seçeneklerin tespit edilmesi, belirlenen seçeneklerin ele alınıp değerlendirilmesi ve amaca ulaştıracak en uygun seçeneğin seçilmesi yönetici tarafından yapılır. Bireysel yönetim daha çok bütün yetki ve sorumlukların yöneticide toplandığı yönetim şeklidir. Yönetici örgütteki tüm kararları tek başına almaktadır.

“Karar verme sürecinde alınan kararların doğruluğu, yerindeliği ve zamanlılığı çok önemlidir. Çünkü karar verme, ansızın gerçekleşebilen bir yöneliş değildir; ön bilgiyi ve diğer bireylerle etkileşimi gerekli kılan bir süreç olma niteliğini taşımaktadır. Bundan ötürü, yönetici, her aşamaya ilişkin veri toplamak ve

bilgilenmek zorundadır. Hedeflere uygun en akılcı karar verme sürecinin başlatıcısı ve sürükleyicisi ise enformasyon olgusudur” (Gürdal, 2000: 115).

Herhangi bir örgütte kararların verilmesi/alınması, ya bireysel olarak yerine getirilmekte ya da örgütsel yani grup kararları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu karar verme sürecinin kullanım özelliğidir. Örgütte tek kişi bu süreci kullanarak uygun alternatifleri seçebilir. Bu aşamada kişisel kararlar söz konusudur. Söz konusu süreç bazen örgütte bir grup tarafından kullanılabilir. Bu durumda da grup kararı veya örgütsel karar söz konusudur. Her iki karar alma şeklinin örgütlerin yapısına göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütteki kararların ne şekilde alınacağını, yöneticinin eğilimiyle birlikte örgütün genel politikası ve saptanan amaçlar belirlemektedir. Bununla birlikte *“kararlar, örgütün yapısına, işleyişine, amaçlarına ilişkin olmalıdır. Bunun yanında, kararın genellik ve soyutluk derecesine, kararın etkilendiği örgüt içi ve örgüt dışı alana, kararın geçerli olduğu süreye de bakılır”* (Onaran, 1975: 95).

Genel olarak bakıldığında alınan kararlarda bir standardın olmadığı görülür. Çünkü, bir problem için farklı kişiler farklı kararlar verebilirler. Fakat, kararların alınışındaki sürecin aynı olmasından dolayı, ister bireysel karar verilsin isterse de grup kararı verilsin iyi bir karar verilirken, karar veren kişi veya karar grubu şu aşamalardan geçer :

- a) Durumu anlama aşaması;
- b) Sorunun ne olduğunu saptama ve tanımlama;
- c) Eyleme ilişkin seçeneklerin belirlenmesi;
- d) Belirlenen seçeneklerin değerlendirilmesi;
- e) Belirlenen seçenekler arasından en uygun seçeneği seçme;

f) Kararların uygulanması ve değerlendirilmesi.

Yöneticiler örgütlerde çeşitli aşamalarda karar verirler. Yönetimde alınan kararlar çok çeşitlidir ve aşağıdaki temellere göre gruplandırılarak inceleme konusu yapılmaktadırlar.

- Karar verme sürecinde kullanılan yöntem ve bilginin kaynağına göre; sezîş, olay, deneyim, araştırma ve göreneklere dayalı kararlar;
- Kapsadıkları süreye göre; kısa, orta ve uzun süreli kararlar. Kısa süreli kararlar çoğu kez uzun süreli kararların verilebileceği sınırları belirlerler. Kısa süreli kararlar genellikle ayrıntılara dayanarak, uzun süreli kararlardan daha güvenilir biçimde verilirler;
- Kapsam ve önlemlerine göre; kurum veya işletmenin tümünü, uzun süre için kapsayan politik kararlar ve işletmenin bir bölümünü kısa sürede etkileyecek olan teknik kararlar;
- Karar organı oluşturan kişilerin sayısına göre; bunlar da kişisel (bireysel) kararlar ve grup kararlarıdır;
- Karar veren organın örgütteki yerine göre, komuta ve kurmay kararları;
- İlgili oldukları işletme işlevine göre; üretim, pazarlama, finansman işgören muhasebe ile ilgili kararlardır (Alpugan ve diğerleri, 1997: 194-195).

Bireysel ve örgütsel/grup kararı alınırken kararlar üç farklı ortamda ve/veya durumda alınır. Yukarıda da değinildiği gibi bu ortamlar:

- 1- Risk ortamında karar verme
- 2- Belirlilik durumunda karar verme
- 3- Belirsizlik durumunda karar verme

Alınan kararlar, örgütün yapısına, işleyişine ve amaçlarına ilişkin olmalıdır. Bunun yanında, kararın genellik ve soyutluk derecesine, kararın etkilediği örgüt içi ve örgüt dışı alana, kararın geçerli olduğu süreye de bakılır (Onaran, 1975: 95).

III.1.6.1. Kararların Bireysel Olarak Verilmesi

Karar verme sürecinin bir özelliği de kararların hem kişisel olarak hem de grup olarak verilmesi şeklindedir. Örgütlerde tek bir kişi yani karar verici, yetkisini kullanarak alternatifler arasından seçimler yapabilir ve kararlar verebilir. Bu durumda kişisel kararlar söz konusudur. Bireysel, diğer bir deyişle kişisel kararlarda karar vericinin ve/veya yöneticinin karar vermede en üst oranda etkisi vardır. Çünkü burada bütün yetki ve sorumluluk tek bir bireye yani yöneticiye aittir. Kişisel kararlarda kararları çoğunlukla karar verme yetkisi ve yeterliliği olan karar verici alır. *“Kişisel kararlarda karar alan yöneticinin emrinde çalışanların da belli ölçülerde katkıları vardır. Alt kademelerin kararların alınmasında katkıda bulunmaları, bir başka deyişle yönetime katılmaları, uygulamanın başarılı olmasını sağlar. Çünkü karara katılanlar, alınan kararın en iyi çözüm yolu olduğuna inanırlar. Kendileri tek başlarına karar yetkisine sahip olsalardı, aynı kararı alacakmış gibi hareket ederler”* (Tortop, İsbir, Aykaç, 1999: 130).

Kişisel kararlarda, bireyin eğitimi, kültürel yapısı, deneyimleri, değer yargıları, bakış açısı, güdüler vs. gibi çeşitli faktörler, alacağı kararlar üzerinde önemli bir etkide bulunmaktadır. Bununla birlikte birey olarak yönetici, karar ile ilgili bilgileri toplasa bile, her konuyla derinlemesine ilgilenemeyeceğinden veya tüm işlere yetişemeyeceğinden ve her konuyu ele alıp değerlendiremeyeceğinden alacağı kararların çoğu subjektif olacaktır. Bu açıdan bakıldığında kişisel kararlar çoğunlukla

nesnel olmaktan uzaktırlar. Fakat bireysel kararlar grup kararlarıyla kıyaslandığında daha hızlıdır. Grup kararlarındaki karmaşıklık ve zaman kaybı bireysel kararlarda yoktur. Çünkü bu kararlarda yönetici kararı tek başına aldığı için kararın alınışında zaman kaybı olmamaktadır.

Bireysel hareketlerde ve bireysel kararlarda; kişinin kendi değer sistemi, hedefler, algılaması karar verme sürecine yön verir. Kişinin geçmiş deneyimleri, şimdiki gereksinimleri, beklentileri, güdüler, umutları ele alınan sorunları etkiler ve seçenekler açıkça ortaya çıkarak en iyi çözümün seçimi yapılır (Halaç, 1991: 4). Bütün bu faktörler, kişisel kararlar alınırken kararların veriliş şeklini ve yönünü belirlemektedir.

Bir karar tek bir kişi tarafından alınacak ise söz konusu kişinin motivasyonu (yani hangi güdülerle hareket ettiği, ne gibi şartlar altında bulunduğu) büyük ölçüde kişinin subjektif koşullarına bağlı bulunacaktır ve bu durum kararı şekillendirecektir. Buna karşın karar, bir grup tarafından verilecek ise, gruptaki insanların her birinin çok değişik motivasyonları arasında bir çatışma olabilecek, sonuçta bir kompromi (ortada bir yerde karar) ortaya çıkabilecektir (Hatiboğlu, 1993: 295).

Yukarıda sözü edilen karar alma biçimi daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görülür. Yine bu tip yönetimde, karar organı, sorunların artmasıyla rutin konularda alınacak kararlarda ve temel işletme politikalarının revizyon gereksinimi için yapılacak işlerde bir yardımcıya ihtiyaç duyar ki, bu karşımıza ikili yönetimi getirir. Böylece yönetici diğer önemli konulara zaman ayırabilir. Yönetici yardımcılarının, gerçekten yardımcı olabilmesi için, onlar kadar sorumluluk sahibi olmaları gereklidir. Ancak öncelikle yardımcının bu iş için yetişmiş olması önemlidir. Günümüzde ise, ikili yönetim de etkisiz kalmakta, büyük ölçekli

işletmelerde grup yönetimi gereksinimi karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kararların çoğunluk tarafından alınması, kararların etkinliğini artırmaktadır (Tümer, 1975: 55).

Yöneticinin ve/veya karar vericinin tek başına karar vermesi beraberinde bir takım riskleri de getirebilmektedir. Çünkü karar vericinin bilgisi, deneyimi ve örgüt içindeki birimlerden veya çevreden aldığı geribildirim, alacağı kararların yerinde, etkili ve zamanlı kararlar olmasını sağlamayabilir. Bu durumda tek sorumlu kişi yöneticidir. Bu açıdan bakıldığında bir yöneticinin bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olması ve gerektiğinde bu bilgileri, örgütün amacına ulaşabilecek şekilde kullanması bireysel olarak alacağı kararlardaki riskleri az da olsa ortadan kaldıracaktır. Bunun yanında yöneticinin kararlarını isabetli ve zamanlı verebilmesini sağlayacak ve riskleri ortadan kaldırmaya yönelik etkin bir haberleşme ağını kurması da gerekmektedir. Bu kanaldan alacağı geribildirimler, yöneticinin daha gerçekçi, amaca yönelik, isabetli ve zamanlı kararlar almasını sağlayacaktır.

Karar vermede, birey ve grup performansını karşılaştırdığımız zaman, bireylerde hata yapma ya da amaçtan sapma oranı daha fazla olmaktadır. Buna karşın doğruluk, kesinlik, hız ve yeterlilik oranı bireylerde gruplara göre artmaktadır. Gruplar uygun ve istenen çözüme ulaşırken bireylere göre daha yavaşlırlar (Hampton, Weber, 1975: 285).

III.1.6.2. Kararların Örgütsel (Grup) Olarak Verilmesi

Karar verme sürecinin, kişisel ve grup olmak üzere iki çeşit kullanım özelliği vardır. Örgütte tek kişi bu süreci kullanarak seçimler yapabilir yani kararlar verebilir. Bu durumda kişisel kararlar söz konusudur. Bazen bu süreç örgütte bir grup tarafından kullanılabilir. Bu taktirde grup kararı veya komite kararı söz konusudur.

Kararların bir diğer kullanım veya veriliş şekli ise, örgütsel yani grup kararlarıdır. Karar birden fazla kişiler tarafından alınmış ise, bu karar kolektif karar, komite veya grup kararıdır. Bu tür kararların uygulanması, ekibin veya grubun başı veya yöneticisi tarafından yapılır. Burada yöneticiler ve şefler yürütme makamlarıdır (Tortop, İsbir, Aykaç, 1999: 130).

Yönetici herhangi bir işi yaparken, bu işi tek başına değil de astlarını ya da bir noktada çalışanları da katarak yapması, sorumluluğu paylaşması demektir. Sorumluluğu paylaşması ile yönetici, kendisine karşı olan ve olacak antipatiyi ve muhalefeti de azaltmış olacaktır. Böylelikle karar vermede katılımı sağlayarak daha güçlü, herkes tarafından benimsenen bir konuma ulaşacaktır. Burada önemli olan yöneticinin başkanlığında ve inisiyatifinde fakat ilgili kişilerin katılımı çerçevesinde bir grubun olmasıdır. Yöneticinin sağlıklı ve eşit katılımı gerçekleştirmesi önemlidir. Yönetici katılımı sağlıyorum derken, kendi kararlarını gruba dikte ettirmesi, kararın grup kararı olmaktan çıkıp, bireysel olmasına sebep olacaktır.

Grup kararlarında kolektif düşünme ve birlikte karar verme durumu yaşanmaktadır. Grupta bulunan bütün bireylerin ve/veya birimlerin karar ile ilgili düşüncelerini serbestçe ele alma ve açıklama hakları vardır. Bu hak üst yönetim tarafından kendilerine verilmiştir veya örgütün yapısı ve amaçları bunu gerektirmektedir. Özellikle teşkilatlanmış büyük örgütlerde, birimlerin (departmanların) hiçbiri herhangi bir kararı tek başına almazlar veya örgütün yapısı gereği alamazlar. Karar aşamasında, örgüt içindeki diğer birimlerle sürekli bilgi alışverişinde bulunmak durumundadırlar. Örneğin, personel birimi kendi birimini ilgilendiren bir konuda karar verme durumunda kaldığında diğer birimlerin de ilgili

konuda görüşlerini almak zorundadır. Bu durum da kendiliğinden grup kararını doğurmaktadır.

Bir çok birey, aynı amacı gerçekleştirmek üzere çalıştığı zaman, her birinin ayrı ayrı işler yapması gerekir ve genellikle belirli bir işte uzmanlık kazanır. Dolayısıyla, her örgüt, ne denli basit olursa olsun, her biri bütünün bir parçası olarak işlev gören ama hiç biri bütünden sorumlu olmayan uzmanlardan oluşur. Örgüt içinde alınan kararların çoğu, bir tek kişiye mal edilme olanağı bulunmayan küme kararları ya da karma kararlardır. Beş ya da altı kişilik çok küçük bir örgütte bile çoğu karar kendi uzmanlık bilgi ve becerisiyle katkıda bulunan bir çok üyenin ortak çabasını gerektirir (Simon, Smithburg, Thompson, 1973: 239-240).

Grup kararlarında, alt kademelerin de kararların verilmesinde etkili olmasından dolayı sorumluluğu paylaşma söz konusu olmaktadır. Grup kararlarının verilebilmesi için komitelerin kurulması veya bir grup insanın birlikte çalışması gerekmektedir. Bu yaklaşım, kuramsal olarak bir çok avantaja sahiptir; değişik görüş ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar. Birden fazla kişinin veya grubun kararlara katılması sağlanır, bu da onların işbirliği yapmalarını ve alınan kararları yürütmelerini sağlar. Grupların kararlara katılması kişiler arasında koordinasyonu ve kararın iletilmesini kolaylaştırır. Karara katılan kişi sayısı arttığında, yaratıcı yeteneklerin problemlere odaklanması sağlanır. Karşı grupların kararlarda temsil edilmesi kendilerinin unutulmadığı duygusunu uyandırır. Bu gruplar, birim yöneticilerinden kurulur veya özel komitelerde problemler, projeler ele alınır. Komite ve/veya grup yaklaşımı, yanlış veya yerinde olmayan kararlarda suçun tek bir kişi yerine birkaç kişiye birden dağıtılması için de kullanılır. Bütün bu avantajların yanında komite yaklaşımının bazı dezavantajları da vardır. Bir

problemin belirlenmesinde, analiz edilmesinde ve karar verilmesinde birlikte çalışan birkaç kişi çok fazla zaman harcayacaktır. Bu da, onları, gerçekleştirmeleri mümkün olan mal veya hizmet üretiminden uzak tutacaktır. Kararların bir kişi yerine birkaç kişi tarafından alınması daha uzun bir zamanı gerektirecektir. Komitenin toplanması, kararın arkasındaki arzulan durum erteleyebilir. Bir kararda birden fazla görüşün temsil edilmesi, örgütün gereksinimlerinin dikkatli bir şekilde oluşturulmasına karşın, komitenin bazı mensupları, kendi üstlerinin etkisinde kalabilecekler veya komite içindeki baskın bir üye diğerlerini etkileyerek, gerçekte kararı veren tek kişi olacaktır (Ertürk, 1995: 191-192).

Bireysel düzeyde alınan kararlarda, birey olarak yöneticinin tüm işlere yetişememesinden kaynaklanan kolay yolu seçmesi, yani sorunu detaylı olarak ele almayıp yüzeysel incelemesi ile bir karara varması sonucu gelen başarısızlık, gruplar için de söz konusudur. Grup kararlarının belirlenen amaca ulaşmasını sağlayabilmek için gruplar, sorun(lar)a yönelik derin incelemelerde bulunmalı, ilgili konuda fikir beyan etmek için toplantılar düzenlenmeli, problemi belirleyip, ne olduğunu tanımlamadan başlayarak sorunu giderici karara ulaşınca dek çalışmalıdırlar.

Faaliyetler için alınacak kararların sağlıklı yani yerinde, zamanlı ve amaca ulaştırıcı olması için, değişik bilgi ve yetenekteki kişilerin söz konusu faaliyet hakkındaki görüşlerinin alınması, alınacak kararın doğruluk ve isabetlilik oranını arttıracaktır. Bundan ötürü birkaç uzmanın karar hakkındaki yargılarına başvurulması ve alınan kararın başarıyla uygulanması için de çalışanlara kararın çok iyi anlatılması ve alınan kararın onlar tarafından anlaşılması gerekmektedir. Ayrıca çeşitli bölümlerin (birimlerin) çabalarının eşgüdümlemesi gerektiği durumlarda ise, örgüt içinde oluşturulan kurullardan da yararlanılabilir. Ancak kurul çalışmaları genellikle

zaman ve çaba açısından masraflıdır; sorumlukların bölümlenmesine ve kişisel ödünlere yol açabilir.

Kararlar hızlı ve çabuk verilmelidir; çünkü zamanında verilmeyen veya geciken kararlar faaliyetlerin aksamasına yol açacaktır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin veya grubun toplanması zaman alabileceğinden kararların zamanında, yerinde ve çabuk verilmesi mümkün olmayabilir. Buna karşın yine de grup kararlarında her zaman doğru kararı verme olasılığı bireysel karara oranla fazladır. Çünkü farklı bakış açıları ve farklı düşünceler, doğru kararı bulmaya yardım edecektir.

Grup kararlarının alınmasında bazı önemli teknikler vardır. Bunlardan en çok bilinen ve kullanılanları “delphi tekniği” ve “nominal grup tekniği”dir (Hatiboğlu, 1999: 179-180).

a- Delphi Tekniği

Bu yöntem, uzmanların düşünceleri arasından bir ortak sonuç (consensus) çıkarmaktır. Bu yöntemde problem konusunda, bir miktar uzmandan ayrı ayrı bilgi ve düşünceleri istenir. Daha sonra düşünceler birleştirilir veya bunların ortalaması alınır. Ortalamadan çok aykırı fikirler öne süren uzmanlara yorumlarının gerekçeleri sorulur. Bu teknik maliyeti yüksek ve uzun süren bir tekniktir. Bu nedenle günlük kararlarda bu teknik kullanılmaz. Teknik gelişme, yeni ürünlerin pazar potansiyelleri, araştırma/geliştirme sorunları, gelecekteki ekonomik şartlar vb. gibi konularda bu teknikten yararlanılır.

b- Nominal Grup Tekniği

Bu teknikte delphi tekniğinden farklı olarak, sadece karar verecek kişiler karar verme işlerini gerçekleştirir. Fakat üyeler birbirleri ile karar hakkında

tartışmaz. Grup üyeleri bir araya gelir; sorun ortaya konur ve bundan akıllarına gelebilecek bütün seçeneklerin yazılması istenir. Sonra üyeler düşüncelerini söyler ve bunlar bir tahtaya yazılır. Tartışma yalnız ortaya atılan seçeneklerin aydınlatılması ile ilgilidir. Bütün seçenekler yazıldıktan sonra tartışma başlar ve sonunda oylama yapılır. En çok oy alan seçenek grup kararıdır.

III.1.7. Karar Türleri

Kararları çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmak veya türlere ayırmak mümkündür. Kararın verilmesine, karar verme aşamalarına, kararın uygulanmasına, takibine, denetimine vb. göre kararlar gruplandırabiliriz. Fakat genel olarak kararlar stratejik kararlar, yönetsel kararlar, eylemsel (operasyonel kararlar), programlanmış ve programlanmamış kararlar gibi türlere ayrılmaktadır.

Stratejik kararlar: Bu kararlar işletmenin ve/veya örgütün, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, mal bileşimlerinin veya belirli yatırımların tercihi, finanslama olanağı gibi konularla ilgilidir. Bu türdeki kararlar kısa, orta veya uzun dönemli olabilirler. Söz gelişi, amaçların belirlenmesi uzun dönemli bir tercih iken, yapılacak yatırımların bir programa bağlanması genellikle 4-5 yılı ilgilendirmektedir. Benzer şekilde, kısa dönemli finans faaliyetleriyle ilgili politikalar yine stratejik türdeki kararlardan sayılır (Kaya, 1984: 85).

Stratejik kararlar, daha çok örgütün dış çevresi ile ilgili sorunlara ilişkin verilen kararları içerir. Stratejik konuların başında şirketin ve/veya örgütün hangi işi yaptığını tanımlamak ve gelecekte hangi iş kollarının girmesinin uygun olacağını belirlemek gelir. Stratejik soruna ilişkin sorulacak sorular ise; örgütün amaçları ve hedefleri nelerdir, değişim gerekiyor mu, ne kadar, nasıl (dikey, yatay vb. gibi) ve

şirket şu andaki ürün-pazar konumu nasıl geliştirilebilir, gibi sıralanabilir (Bridge, Dodds, 1975: 11).

Stratejik kararlar alınırken gelecekte ortaya çıkacak olası olayların ve değişimlerin tahmini olarak göz önünde bulundurulması ve buna göre karar verilmesi gerekmektedir. Bunu için örgütün çevresi ile olan ilişkileri dikkatle ve derinliğine incelenmelidir. Bu bağlamda stratejik kararları etkileyen en önemli faktörler çevrede meydana gelebilecek ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir.

Stratejik kararlar üst düzey yönetim tarafından alınır. Stratejik kararlar örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Sadece örgütün alt sistemleri ile değil diğer tüm sistemleriyle ilgilidir.

Yönetimsel kararlar: Yönetimsel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu ara basamak yöneticileri, üst yönetim basamağında alınan kararları, somut direktiflerle alt uygulamacı basamaklara iletmek ve açıklamak zorundadırlar. Örneğin, genel politikaların uygulanmasına ilişkin talimat şeklindeki kararlar, bu şekilde ana basamaklardan gelen kararlar olarak kabul edilebilirler (Kaya, 1984: 86).

Yönetimsel kararlarda yöneticiler aktif rol oynarlar. Yöneticiler kararları bizzat kendileri alır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan karar çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır. Örneğin ne kadar reklam yapılacağına dair alınan bir karar, stratejik bir karardır. Fakat reklamın hangi araç ile yapılacağı, radyo, gazete, televizyon vb. gibi veya reklamlarda nelerin söyleneceğine karar vermek ise yönetimsel karardır.

Eylemsel (operasyonel) kararlar: Bu kararlara uygulama kararları da denir. Bunlar, görevleri meydana gelecek durumlara göre katı ve iyice belirlenmiş kuralları uygulamak olan uygulayıcı personele bırakılmışlardır; dolayısıyla da alınacak kararlar hemen hemen otomatik olmaktadır (Kaya, 1984: 86).

Bu kararlar, faaliyetin yürütüldüğü yerde alınır. Stratejik kararlar, işletmenin veya örgütün genel gidişiyle ilgili kararlardır. Yönetmel kararlar ile bu genel prensipler, genel hareket tarzları haline gelir. Bunların işler hale gelebilmesi için her gün verilmesi gereken kararlara gereksinim vardır. Bunlar eylemsel yani yürütme kararlarıdır (Hatiboğlu, 1999: 172).

Programlı kararlar: Bir örgüt içinde alınan bir diğer karar türü de programlı kararlardır. Bu kararlar, örgütün çeşitli bölümlerindeki uygulamacılar tarafından verilen rutin (tekdüze) ve tekrarlayan kararlardır. Bu kararların özelliği, uygulayıcıların, belli bir tepki karşısında nasıl davranacaklarını bilmeleri ve sürekli aynı tepkiyi göstermeleridir. Bu tepkinin tekrarlanmasıyla da davranışları rutinleşmiştir. Programlı karar öz bir ifadeyle daha önce karşılaşılmış ve çözüm yolu önceden belirlenmiş ve bilinen kararlardır.

“Örgütün her gün karşılaştığı sorunların çoğu, tekrarlanan, tanımı kolayca yapılabilen sorunlardır. Uygulayıcıların bu sorunlar karşısında nasıl davranacakları, yani arama faaliyetinin hangi alanlara yöneleceği, hangi bilgilere bakılacağı önceden saptanmış kurallarla (programlarla) bellidir” (Onaran, 1975: 97). Kararlar, bu programlar göz önünde bulundurularak verilir. Çünkü programlı kararlar örgüt içindeki rutin faaliyetlere yön verir.

Programlı kararlar, örgüt içindeki problemlerin her birisi ortaya çıktığında ya da problemi giderecek bir faaliyet yapıldığında, tekrar bir karar alma süreci gerektirmeyen, belirli ve sistemli programlara (kurallara) bağlıdır.

Programlı olmayan kararlar: Programsız kararlar, bir kez için verilen, yenilik ve tekrar gerektiren kararlardır. Bu kararların tekrarlanması, uzun zaman aralıkları ile olur. Bir kez verilen kararlar için program hazırlansa da bir daha ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan bir olay için saklanmaz. Programlı ve programsız kararlara sırasıyla “seri” ve “tek” kararlar da denilmektedir. Programsız kararlar tek tek verilir, sanki sipariş üzerine bir malın üretimi yapılmıyormuşçasına özen gösterilir ve ortaya konan çıktı (output) öneriyi gösteren, özellik taşıyan bir karar olur. Ayrıca bu kararlar, programlı kararlar gibi günlük ve rutin olaylara uygulanmadığından, örgüt için özelliğidir, üstün nitelikli kararlar olarak bilinir (Himmetoğlu, 1971: 19).

III.1.8. Kararların Uygulanması

Karar verme sürecinin, verilen kararların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşamasından bir önceki aşaması bireysel veya grup olarak verilmiş kararların, örgütün belirlenen amaç veya hedeflerine ulaşmak için uygulamaya konması aşamasıdır. Yönetim sürecinin özelliklerine bakıldığında zaman bu sürecin biri karar verme, diğeri ise, verilen kararı yerine getirme, yani kararı uygulama sürecine aktarma olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Karar vermede zihinsel bir çaba söz konusu iken, kararların yerine getirilmesinde daha çok fiziksel bir çaba yani verilen kararı uygulama söz konusudur.

Yöneticinin her şeyden önce temel görevi karar vermektir. Kuşkusuz yönetici de karar vermiş olmak için karar vermeyecektir. *“Karar yöneticilik oyununun ana unsurudur. Bu oyunu oynamak için karar verilecektir. Ayrıca, yönetici tarafından verilen kararlar, uygulanarak belirli sonuçların elde edilmesini sağlayacak tercihlerdir. Dolayısıyla kararı uygulama aşaması izleyecektir. Uygulamanın başarısı da yöneticinin sorumluluğu altındadır”* (Koçel, 1998: 38-39).

Bazı yönetim bilimcilere göre karar verme sürecinin son aşaması, kararların uygulanması aşamasıdır. Fakat kararlar uygulandıktan sonra tekrar gözden geçirilmelidir. Bu davranış, sonraki kararlar için daha uygun ve yerinde kararların verilmesi için yöneticilere ve/veya karar vericilere deneyim sağlayacaktır. Bazı yönetim bilimciler ise bu evreyi, karar verme sürecinin dışında tutmuşlardır. Ancak, kararın etkinliği ve verimi kısacası amaca ulaştırma durumu uygulamaya çok sıkı bir şekilde bağlı olduğundan bu evreyi karar verme sürecinden ayırmak güçtür. Uygulamada, kuramsal şekilde bulunan kararlar, bu aşamada örgütteki çalışanların amaca yönelik top yekûn çabalarıyla pratiğe (uygulamaya) dökülür. Alternatifler arasından seçim yapan yönetici, kararını bu aşamada uygulamaya koymak durumundadır.

Uygulamada önemli olan yöneticilerin, kararı uygulayacak kişileri, ulaşılması istenen amaç ve uygulama yönünde motive etmeleridir. Bunun için de yöneticinin alınan kararın önemini ve ciddiyetini, kararı bildirme aşamasında çalışanlarına hissettirmesi gerekir. Ayrıca kararların sağlıklı bir haberleşme kanalıyla çalışanlara ulaştırılması, uygulamada ortaya çıkacak sorunları azaltacaktır. Çünkü tepeden inme yani emrivaki şeklinde verilen kararlar ne kadar iyi olurlarsa olsunlar bu durumda olumlu bir sonuca ulaşmak zorlaşacaktır. Çünkü çalışanlara önemli olduklarını da

hissettirmek yoluna gidilmelidir. Bunun için uygulamadan önce yöneticinin karar hakkında bilgi vererek çalışanlarını uygulamaya hazırlaması gerekir.

Yönetici, uygulamadan önce verdiği kararın çalışanlar üzerinde etkili olmasını istiyorsa bu kararını bir eylemle vurgulamak zorundadır. Çünkü alınan bütün kararlar, amaca ulaştıracak eylemleri gerçekleştirmek içindir. Bununla birlikte aynı zamanda yönetici, uygulamada başarılı sonuçlar almak istiyorsa bu mentaliteyi çalışanlarına aşılamalıdır. Ayrıca karardan diğer birimler ve kişiler etkilenecekse bu durum sağlıklı bir iletişim kanalıyla birimlere ve çalışanlara iletilmelidir. Böylelikle zamanında bilgilendirilen kişilerin, amaca ulaştırıcı yönde motive edilmeleri de sağlanmış olur.

Uygulanacak kararların zamanında ve yerinde ilgili kişilere iletilmesi, yönetim ve çalışanlar açısından son derece önemli bir konudur. Çünkü amaçlara istenen şekilde ulaşabilmeyi sağlayacak en önemli etkenlerden biri de kurum içi haberleşmenin sağlıklı olmasıdır. Alınan kararlar bu sayede çalışanlara ulaştırılır. Bununla birlikte karardan etkilenecek olanlar, kararın ne zaman alınacağını çoğu kez tahmin edebilirler. Bu durumlarda kararlar hemen ilgililere iletilmelidir. *“Bazı kararlar ise, örgütsel ya da kişisel sonuçlar karmaşık doğurabilir. Bunların ilgililere iletilmesi kişisel ve politik stratejileri gerektirebilir. Diğer yandan bazı tür kararların bildirilmesi düşmanlıklar oluşturabilir. Bu tür kararları bildirme yöntemi ve kullanılacak dil özenle seçilmelidir”* (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 229-230).

Kararların uygulanması, örgütün amaçlarına ulaşması için en önemli etkidir. Seçim kararını alan yönetici aldığı bu kararı bu aşamada uygulamaya koymak zorundadır. Örneğin bir bilgi merkezi yöneticisi yurt dışında yayınlanan bir dergiye kurumu adına abone olabilir. Bu durum, söz konusu dergiyi alma kararının

uygulamaya konmasıdır. Eğer alınan karar uygulamaya konmaz ise veya karar uygulama aşamasında başarısız sonuçlanırsa, yönetici yeni bir karar almak durumunda kalacaktır. Bu da önceki çabaların boşa gitmesi demektir. Bunun için yönetici karar verme aşamasında uygulamayı ve uygulamanın sonuçlarını düşünerek kararını vermelidir.

“Kararın verilmesi, karar verme sürecinin son aşaması değildir. Yönetimin karar alındıktan sonra harekete geçildiğine ve kararların uygulandığına emin olması gerekmektedir. Uygulamaya geçildikten sonra sonuçların sıkça istenildiği gibi olup olmadığına bakılmalı yani kontrol edilmelidir” (Tatar, Üner, 1992: 72). Yürürlüğe konulan kararların her aşamasının izlenmesi, uygulamanın devamını ve başarıyı getirecektir. Eğer yönetim tarafından bu takip ve denetim işi yapılmazsa uygulamada başarısızlık olasılığı çok yüksek olacaktır.

III.1.9. Kararların Değerlendirilmesi

Karar verme faaliyeti, kararların alınmasından, alınan kararların uygulanmasına kadar olan bir süreci içermektedir. Yöneticiler ve/veya karar vericiler, karar verme sürecinin son aşamasından önce verdikleri kararların ister amaca ulaşılmış olsun ister ulaşılmamış olsun sonuçlarını değerlendirmek zorundadırlar. Bu değerlendirme, daha sonraki kararların daha emin ve daha doğru olarak alınmasını sağlar. Kararların değerlendirilmesi, ayrıca yöneticilerin deneyimlerinin ve bilgilerinin artmasını sağlamaktadır.

Kararın değerlendirilmesi, verilen kararın, sorunu nasıl çözdüğünün veya amaca nasıl ulaştırdığının ölçülmesi demektir. Değerlendirme süreci, yönetimle ilgili davranışları denetleme faaliyetlerini kapsar. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme

derecesi saptanarak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemler alınır ve örgüt geliştirilmeye çalışılır (Önal, 1988: 42). Değerlendirme ile alınan kararlarda ve faaliyetlerde yapılması gerekli değişimlere karar verilir. Ayrıca değerlendirme ile yöneticiler verdikleri kararların isabetlilik oranını da belirleyebilirler.

“Karar verme çeşitli seçenekler arasından en uygununu seçip uygulamaya koymak demektir. Seçilen çözüm, alternatiflerin en mükemmeli gibi gözükse de bir yönetici asla bu kararın en iyisi olduğuna inanamaz. Bu nedenle yöneticilerin hemen hepsi kararların sonuçlar alındıktan sonra değil, ilk başta değerlendirmelerinin uygun olduğu fikrinde birleşmektedirler” (Türkel, 1999: 212-213).

Kararın başında, karar ile ilgili yapılan değerlendirme, tahminden öteye gidemez. Çünkü değerlendirme için gerekli olan bulgular veya veriler olmadığı için sağlıklı ve bilimsel bir değerlendirme yapılmış olmaz. Bununla birlikte kararı uygulamanın sonucunda yapılan değerlendirme, daha gerçekçi olacağından yerinde bir değerlendirme yapılmış olacaktır ve sonraki kararlar için de yöneticiye deneyim ve bilgi kazandıracaktır.

Ayrıca kararı değerlendirmek için uygulamanın sonucunu beklemek bazı durumlarda kararın olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olacaktır. *“Kararlar için en çok kullanılan ölçü başarısızlıktır; yani, bir başarısızlıkla karşılaşıldığında kararlar gözden geçirilmelidir”* (Onaran, 1975: 106). Böylece yönetici kararı değiştirip uygulamayı istenen yöne çekebilir. Bu durumda belirlenen amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.

İster grup ister kişisel karar davranışlarında olsun, yöneticinin etkili ve yerinde karar alabilmesi için kararın, belirlenen amaçlara, para, zaman ve enerji harcamalarını en verimli bir şekilde kullanarak ve istenen yan etkileri yaratarak

ulaşmayı sağlaması gerekir. Bu ölçütlerin amaçla çelişip çelişmediği alınan kararın sonucuyla ilişkilidir.

Alınan bir kararın değerlendirilmesinde en iyi ölçüt, kararı izleyen ve o karara bağlı olarak gelişen olaylardır. Ne var ki, bir kararı değerlendirmek için o kararın sonucu olan olaylar beklenirse, kötü ve yanlış bir kararı değiştirme olanağı kalmayacak, iş işten geçmiş olacaktır. Bu sebeptendir ki, karar verirken kararın farklı yaklaşımlarla değerlendirilmesi veya kararın farklı yönlerden incelenmesi, onların başarılı ve etkili sonuçlanabilme olasılığının artması sağlayacaktır.

Temelde insanın varolmasıyla başlayan yönetim olgusunun bilimsel gözle değerlendirilip kuramlarının oluşturulması 20.yy'ın başlarında yapılan çalışmalarla başlamıştır. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yoğunlaşması ve bunun insan faaliyetlerine doğrudan yansması, her alanda yeni bakış açılarının ve yeni anlayışların doğmasına neden olmuştur. Toplam kalite yönetimi de bu anlayışlardan birisidir. Bir yönetim felsefesi olan TKY, batı ülkelerinde ortaya çıkmasına karşın Japonya'da olgunlaşmış ve günümüzde de tüm dünyada kabul gören ve uygulanan bir faaliyet olmuştur. Hizmette ve üründe kaliteyi ve verimliliği temel alan TKY, örgütte bulunan tüm bireylerin bu yönde uyması gereken faaliyetlerle ilgili kararları içerir. Yönetici, kaliteyi, verimliliği ve etkinliği yakalamak için TKY anlayışına ve uygulamaya yönelik çeşitli kararlar almaktadır. Bu açıdan TKY yapılması ve uyulması gereken uygulamaya yönelik kararları içermektedir.

III.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Yeni Yaklaşımlar

Karar verme varolan ve çeşitli seçenekler arasından en uygununu seçmek demektir. Yöneticilerin asıl görevleri karar vermektir. Karar verme zihinsel bir

süreçtir. Bununla birlikte günümüzde bilgisayar teknolojisinin iş hayatında yoğun olarak kullanılması, yöneticilerin karar verme davranışlarını da etkilemektedir. Yöneticiler karar vermeden önce bilgisayar ve iletişim teknolojisi desteği ile verecekleri kararları çeşitli yönlerden değerlendirebilmekte, elde edecekleri sonuçlar hakkında güçlü tahminlere ulaşabilmektedirler. Yöneticilerin rasyonel karar vermelerine yardımcı olan çeşitli sistemler vardır. Yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemi bunlardan bir kaçıdır. Ayrıca TKY’de yöneticilere etkin, verimli ve kaliteye dönük kararlar almalarına olanak tanımaktadır.

III.2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Bilim ve Teknolojideki baş döndürücü gelişmeler ve bu gelişme sürecinin örgütlere pozitif yansması, örgütler arasında yaşanan mal ve hizmet rekabeti, bunların örgütlere yansıyan olumlu sonuçları ve müşteri memnuniyetinin esas alınması yönetim anlayışında bir takım değişiklikleri beraberinde getirmesine neden olmuştur. Bunların en önemlilerinden birisi hiç kuşkusuz Toplam Kalite Yönetimi’dir (Total Quality Management-TQM) .

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evresinden geçen Toplam kalite yönetimi (TKY), insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün yaygın olarak uygulanmakta ve kabul görmektedir. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye de yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kazandırmaya da devam edecektir. TKY’nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir (Akat, Budak, Budak, 1999: 386).

“Toplam kalite” anlayışı bilimsel anlamda ilk defa Amerika’da II. Dünya Savaşı sırasında doğmuştur. Savaş esnasında askeri malzemelerde %100 kontrol yönteminin çözüm getirmediği anlaşılarak uzmanlar tarafından “numune alma istatistiği”, diğer bir deyişle, “istatistiksel kalite kontrol” geliştirilmiştir. Savaş sonrası yıllarda bu çalışmalar büyüyerek devam etmiştir. *“Profesyonel denetçiler İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen sonra, 1946’da Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ni kurmuşlar ve faaliyetlerini daha da genişletip geliştirmişlerdir”* (Kondo, 1999: 48).

“Bu çalışmaların yanında ABD hükümetinin girişimiyle savaş sırasında İngiltere, Kanada, Avustralya ve başka yerlerde de benzer kalite standartları oluşturulmuştur. Bu, bu ülkelerdeki kalite kontrol faaliyetlerinin başlangıcıdır” (Kondo, 1999: 51). Dr. Joseph M. Juran, 1951 yılında “Kalite Kontrol El Kitabı” yayınlamıştır; bununla birlikte W. Edwards Deming’de, “İstatistiki Kalite Kontrol” konusunda çalışmalar yapmıştır. “Toplam kalite kontrol” kavramından ilk söz eden ise, 1961 yılında “Toplam Kalite Kontrol” başlıklı kitabı ile Amerikalı Armand V. Feigenbaum olmuştur. “Toplam kalite yönetimi” konusuyla ilgili “Sıfır hata kavramı” ise, 1961 yılında P. Crosby tarafından geliştirilmiştir.

“Toplam kalite yönetimi”nin doğuş yeri Batı olmasına karşın bu uygulama Japonya’da geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra 1946 yılında Japonya’da ilk kalite kontrol çalışmaları başlamıştır. Modern kalite kontrol anlayışı Japonya’ya savaştan hemen sonra Amerika üzerinden gelmiştir. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği’nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında Amerikalı istatistikçi W. Edwards Deming, mühendisler için sekiz günlük kalite kontrol kursları ile Tokyo, Osaka ve öteki büyük

şehirlerdeki üst düzey yöneticilerine kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japon Bilimciler ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların, imalat sanayiinde “istatistiksel kalite kontrolü” anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca Juran'ın 1954 yılında aynı ülkede, bu konuda seminerler vermesi kalite kontrolün bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır. “Japon kalite yönetimi”nin, günümüzdeki karakteristik tarzına ulaşması için yaklaşık kırk yıl geçmiştir ve kalitede devrimin, firma kültürü ve yapısında muazzam iyileşmeler getiren yararları, artık dünyanın pek çok ülkesinde kabul görmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında, Japonya tarafından başlatılan bu girişim Japonya'nın dünyaya önderlik ettiği muazzam bir deney olarak da nitelendirilebilir (Kondo, 1999: 11).

Kalite kavramı için farklı tanımlar yapılmıştır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi; *“bir mal ya da hizmetin, belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü”* olarak tanımlarken, Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) ise kaliteyi *“bir ya da daha çok hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi”* olarak tanımlamaktadır. Türk standartlarına göre, *“Kalite, ürün ya da hizmetlerin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır”* (Efil, 1995: 6). Bununla birlikte uzmanlar tarafından kalitenin bir çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımların bir kaçında, kalite şu şekilde ifade edilmektedir: *“müşteriye veya kullanıcıya uygunluk”, “koşullara uygunluk”, “bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü”, “müşterinin veya tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi”* (Boone and Kurtz, 1996:

212). Kısacası, kalite kavramıyla, sunulan mal ve hizmetlerin müşteri tatminine yönelik çalışmalarda mükemmel olma derecesi ifade edilmektedir

“Toplam kalite yönetimi”nde, kalite unsuru kilit noktayı oluşturmaktadır. Çünkü işletmeler arasındaki rekabet ortamını yaratan ve şirketin başarısına etki eden en önemli faktör, ürünlerdeki ve hizmetlerdeki kalite faktörüdür. *“Kalite, bir işletmenin üretilip sunduğu mal ve hizmetlerin mükemmel olma veya üstünlük derecesini ifade etmektedir”* (Mucuk, 2000: 191).

“Toplam kalite yönetimi”, çağdaş bir yönetim sürecini, felsefesini ve anlayışını ifade eder. Yönetim faaliyetinin temelinde insan vardır; yönetim kavramının tanımlarından birisi de bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Bununla birlikte klâsik yönetim anlayışında ise kâr ve ürün bağlantısı vardır. Daha çok kâr elde etmek için daha çok üretim yapılmalıdır, görüşü hâkimdir. TKY’de ise ulaşılmak istenen amaç, üründe ve hizmette kalitedir. Kalite, sadece ürünün sağlamlığıyla ve uzun süre kullanımıyla ilgili bir kavram değildir. TKY’ye göre kalite; müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli “yönetim kalitesini”, “insan kalitesini”, “yapılan işin kalitesini”, “ürünün ve hizmetin kalitesini” ifade eder. Bu açıdan TKY olgusu, örgütün bütününe kapsamlı ve örgütteki herkesin zihninde ve gönlünde yer almalıdır. Müşteri odaklı olan TKY, örgütün bütün bölümleri ve üyeleriyle, müşteri istek ve gereksinimlerini tatmine yönelmelidir (İrmiş, 1999: 58).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) konusunda için de bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kaç;

“TKY, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük toplam maliyet

düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek performansın iyileştirilmesi” (Peşkircioğlu, 1996: 31).

“TKY, tüketici veya kullanıcının istek ve gereksinimlerini en ekonomik ve istenilen düzeyde karşılamak amacıyla, işletme içindeki ünitelerin, kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaların birleştirip koordine eden etkili ve dinamik bir sistemdir” (Doğan, 1995: 346).

“TKY, kullanıcıların gereksinimleri üzerine odaklanarak katılımcı yönetim modeliyle süreçlerde sürekli iyileştirmelerin yapıldığı bir sistemdir” (Bozkurt, 2001: 6).

Armand V. Feigenbaum, “Toplam kalite yönetimi”ni şu şekilde tanımlamaktadır: *“bir örgütteki değişik grupların kalite geliştirme, kalite muhafaza etme ve kalite iyileştirme çabalarını, pazarlama, mühendislik, üretim ve servisin tam müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde ve en ekonomik düzeyde gerçekleştirilebilmesini mümkün kalan etkin bir bütünleştirme sistemi”*dir (Kondo, 1999: 61).

TKY, “sürekli iyileştirme”, “sürekli geliştirme” felsefesine dayanır. Bu felsefeye göre örgütteki tüm çalışanlar sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi göz önünde tutarak bugünün dünden, yarının ise bugünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde faaliyetlerini sürdürmelidir. TKY’de odak nokta, verilecek hizmetlerden veya sunulacak ürünlerden (mamul) etkilenen müşteridir. Müşterinin beklentilerine ve özelliklerine dikkat edilerek süreçler devamlı iyileştirilmelidir. TKY’de önemli olan müşterinin beklentilerinin ve/veya isteklerinin karşılanmasıdır. Böylece faaliyetler sürekli iyileştirilerek müşteri memnuniyeti ortaya çıkacaktır. Sürekli geliştirme ve

iyileştirme felsefesini hedef alan TKY yaklaşımı, geliştirilen hiçbir standardı nihai olarak kabul etmez. Bunun nedeni, yenilik sonucu oluşturulan bir sistemin, ürünün veya hizmetin, eğer korunmaz ve geliştirilmezse, devamlı olarak gerileyeceği inancıdır. “Her şeyi hep aynı tarzda yaparsanız ilerleme olmaz” anlayışıyla toplam kalite yöneticileri kalite geliştirme faaliyetlerini hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görür (Bayrak, 1998: 48).

Son dönemlerde yaşanan teknolojiadaki ilerlemeler, bu ilerleyişin örgütlere yansımaları, şirketler ve kurumlar arasında hizmet ve üründe rekabet faktörünü yaratmıştır. Rekabet olgusu, daha ucuz, daha kaliteli ve müşteri merkezli hizmeti ve ürünü beraberinde getirmiştir. Bu durumu karşılayan yönetim felsefesi de “toplam kalite yönetimi”dir.

Organizasyonların ürün ve hizmet performansını arttıran ve yönetim anlayışına yeni bir boyut kazandıran TKY’nin unsurları ve/veya ilkeleri ise şunlardır:

- Müşteri odaklılık ya da müşteri tatmini;
- Mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin, çalışanların sürekli iyileşip geliştirilmesi,
- Toplam katılımcılık: katılımın amacı herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesidir;
- Bunun için haberleşme, iletişim, eğitim, güdüleme ve karar alma gücünün paylaşımı sağlanır;
- Toplumsal sorumluluk: Kalite sağlama uygulamalarına hız kazandırmak amacı ile öğrenilenleri diğer firmalarla paylaşmak (Peşkircioğlu, 1996: 32).

“Toplam kalite yönetimi” ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması da hedeflenmektedir. TKY’nin, bir yönetim anlayışı olarak kabul gördüğü andan itibaren temel hedefi, sıfır hata ile maksimum müşteri tatminini ve memnuniyetini sağlamak olmuştur. Ayrıca örgütler, TKY ile, fiziksel ve insansal kaynaklarını en üst düzeyde tutarak, tüm faaliyetlerinin, müşteri ile etkileşimli ve verimli kılınmasını amaçlamışlardır.

“Toplam kalite yönetimi” felsefesi ile yapılan tüm faaliyetlerin amacı, müşterilerin bugün ve gelecekteki isteklerinin karşılanması, onların sunulan ürün ve hizmet karşısında memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesi için örgüt içinde yapılan tüm faaliyetlerin yeni gelişmeler ve talepler karşısında sürekli olarak iyileştirilmesi ve denetlenmesi gerekir. TKY, katılımcılık esasına dayalı bir yönetim felsefesidir. Yönetici(ler) dahil baştan aşağıya tüm çalışanlar müşterinin memnuniyetine yönelik mal ve hizmet sunma yarışına girmelidirler.

TKY’nin beraberinde getirdiği bir takım yararlar vardır. Örgütlerin müşteri odaklı çalışmaları, aralarındaki rekabet, hizmetin ve ürünün daha da kaliteli ve talebi karşılayacak şekilde olmasını sağlamıştır. TKY sayesinde, üst yönetim, en baştan itibaren, ürünün, düşük kalite, dağıtım ve ürün yetersizlikleri gibi sorunlarını sistematik olarak saptayıp, gerekli çözümlere rahatça ulaşabilir. TKY kapsamında, katılımcı ve sürekli gelişme projesi uygulandığında tam zamanında üretim ve müşteri tatmini daha da kolaylaşabilir (Vardarlılar, Altunterim, 1995: 35). Böylece faaliyetlerin baştan sona düzenli denetimi gerçekleşmiş olur. Problemin tespiti ve giderilmesi, müşteri memnuniyeti ve tatmini de dikkate alınarak katılımcı ve yerinde kararlar verilmesi TKY aracılığıyla gerçekleşir.

TKY ‘yi uygulayan kuruluşlar genel olarak aşağıdaki yararları elde ederler:

- Kullanıcıların tatmin düzeyi artar;
- Personelin tatmin olma düzeyi artar;
- Hizmet kalite düzeyi artar;
- Ekip çalışması anlayışı ve uygulaması gelişir;
- Departmanlar arası iletişim gelişir;
- Karar alma süreci hızlanır ve kolaylaşır;
- Yaratıcılık için gerekli ortam hazırlanır. İnsanlar önerilerini açık ve rahat bir şekilde yönetime sunabilirler;
- Ortam koşullarının iyileştirilmesi için çaba harcanır ve kaynak ayrılır;
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çapraz ve yatay iletişim gelişir;
- Ekip çalışmaları ve öneri sistemleri ile katılımcılık düzeyi artar;
- Performans düzeyi yükselir;
- Çalışan tüm personelde sürekli öğrenme ve kendini geliştirme alışkanlığı başlar;
- Bilgi herkes tarafından paylaşılır duruma gelir;
- Giderlerde önemli azalmalar olur (Bozkurt, 2001: 6).

Klâsik yönetim anlayışında karar verme, deneyime ve inisiyatife, fayda-maliyet analizine dayalı olarak yapılmaktadır. TKY'de kalite geliştirme ile ilgili kararlar aynı zamanda istatistiğe, kantitatif analizlere, gerçeklere güvenilir bilgi ve sistemlere dayalı olarak verilir (Özer, 1990: 17). Bunun yanında uzun dönemli, örgütün belirlemiş olduğu stratejik amaçlar için ve müşteri (kullanıcı) gereksinimlerinde odaklaşan kararlar tüm personelin katkısıyla oluşturulur.

TKY aynı zamanda toplam katılımcılığı savunan bir yönetim anlayışıdır. TKY, örgüt içinde yapılan faaliyetlerin amaçlarından olan, çalışanların tümünün

yaptıkları işi daha iyi yapabilmesidir. Bunun yanında, çalışanlar yaptıkları işler hakkındaki düşüncelerini uygun iletişim kanallarla yöneticilere ilettiklerinde, yöneticilerin alacakları kararları etkileyebilme durumuna da sahiptir. *“TKY’nin öngördüğü gibi güçlü iletişim sağlanabilirse, iletişimsizlik nedeniyle yapılan tekrarların yol açtığı kaynak israfı önlenerek ve sağlıklı koordinasyon kurulabilecek ve dolayısıyla iyi bir iletişim sağlanmış olacaktır”* (Halis, 1999: 82). TKY’de grup kararının alınması sık görülen bir durumdur. Çalışanlar faaliyetler hakkındaki düşüncelerini yöneticiye ileterek yöneticinin kararlarını yönlendirebilmektedirler.

III.2.2. Yönetim Bilgi Sistemi

Bilişim teknolojilerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve bunların yoğun olarak örgütsel faaliyetlerde kullanılması, “yönetim bilgi sistemleri”ni beraberinde getirmiştir. Bu sistemler daha çok yöneticilerin faaliyetlerinde karar vermesine yardımcı olan bütünleşik yani birbirleriyle ilişkili bölümlerden oluşan sistemlerdir. Yönetim bilgi sistemi deyince daha çok bilgisayar ve ürünlerinin, insan-makine etkileşimi çerçevesinde, yönetime, karar vermeye ve örgütte yürütülen diğer faaliyetlere yönelik bilgilerin işlenmesi çalışmaları akla gelmektedir. Bunun yanında doğru olarak, zamanında ilgili yerlere iletilmesine yönelik olarak yönetsel faaliyetlerde aktif olarak kullanılması da söz konusudur. *“Yönetim bilimi bütün yönleriyle karar kuramına dayanmaktadır. Karar alma yönetim bilgi sisteminin eksenini oluşturur”* (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 301).

Yönetim bilgi sistemleri* (Management Information Systems-MIS) sadece bir sistem olmaktan ziyade geniş bir kavramdır. Bazı YBS aktiviteleri, YBS içinde sınıflandırılmış olan bilgisayar kaynaklarının, organizasyon işlemlerinde yönetilmesi, resmî bilgi ve raporlama sistemlerinin işleyişinin sağlanması ve yönetsel kararların alınması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte bazı YBS uygulamaları ise, büyük ölçüde günlük veri işlemleri ile bütünleştirilmiş iken, diğer YBS uygulamaları kişiye özel iş faaliyetleri ya da karar verme fonksiyonları için dizayn edilmiştir. Kişisel iletişimin ve örgüt ile ilgili karar alma fonksiyonlarının desteklenmesinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması YBS'nin bir parçası olarak değerlendirilmiştir (Davis, 1985: 4).

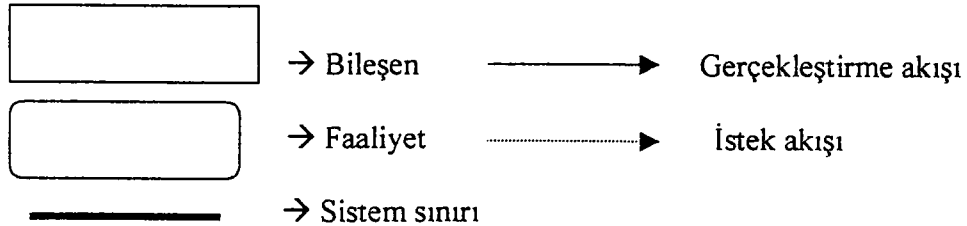
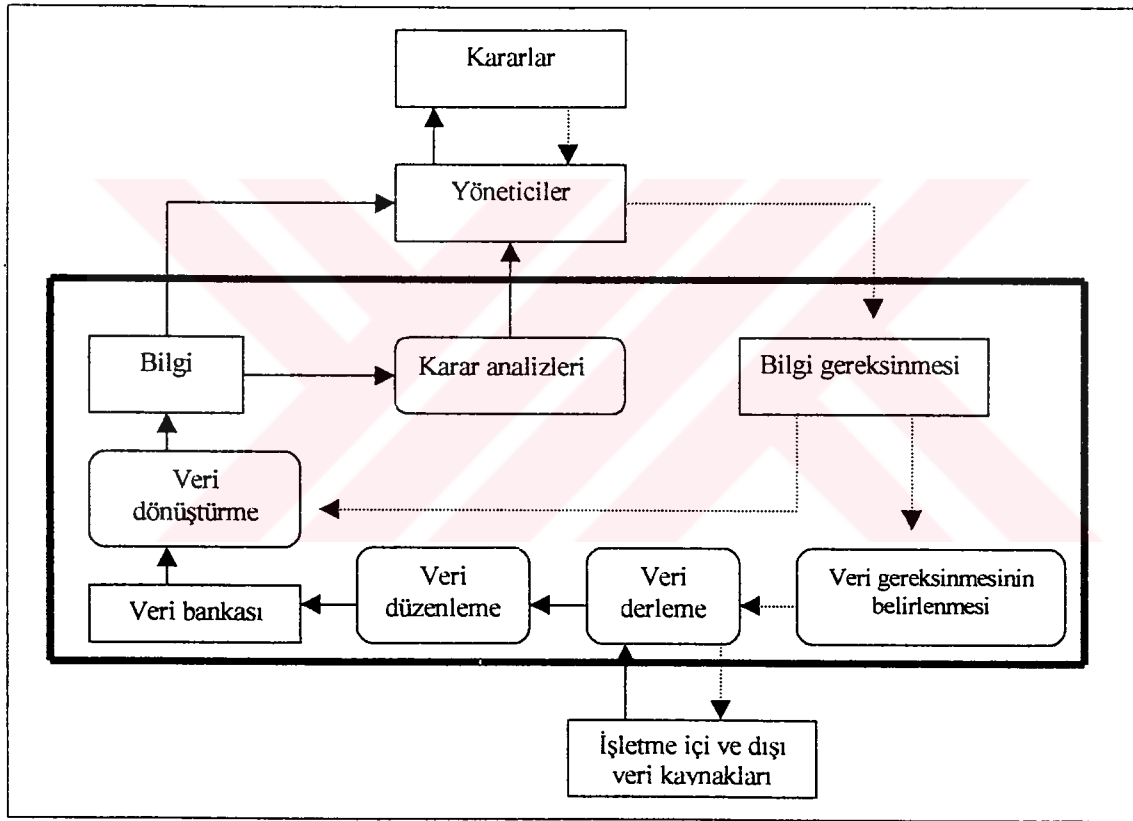
Yönetim Bilgi Sistemi'nin örgütler ve yönetim kademesi tarafından kullanılması, teknolojik gelişmeleri ve bunların örgütlere yansması ile birlikte kendini göstermiştir. Örgütlerin büyümesi ve karmaşık hale gelmesi bilgiye duyulan isteğin daha da artmasını zorunlu hale getirmiştir. Önemli olan istenen bilginin, istenen zamanda ve en uygun iletişim kanalıyla bilgi isteminde veya gereksiniminde bulunan kişiye ulaştırılmasıdır. Yöneticilerin bilgiye yoğun bir şekilde gereksinim duydukları bu dönemde bilgileri sürekli üreten ve gerekli yerlere ulaşmasını sağlayan sistem, bilgi sistemlerinin alt unsurlarından olan YBS'dir.

Bununla birlikte YBS, yöneticilerin *“karar alma etkinliğini artırmak için bilgi akışının tasarımını yapan bütünleşik (entegre) bir sistemdir”* (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 301). Yönetim bilgi sistemi, gerek örgütün içinden ve gerekse de

* Yönetim Bilgi Sistemi kavramı, Türkçe'ye, İngilizce “Management Information Systems” ifadesinden çevrilmiştir. Yönetim Bilgi Sistemi kavramını kimi uzmanlar, Yönetim Bilişim Sistemi kimileri de Yönetim Enformasyon Sistemi terimi ile de adlandırmaktadır.

çevreden elde edilen çeşitli bilgiler gerek, yöneticinin karar verme davranışına olumlu yönde destek vermektedir.

Yönetim; planlama, örgütlenme, kadrolama yönetme , denetim vb. işlevlere ilişkin karar almayı üstlenen bir YBS bileşenidir. Sistem ise, yönetimin belirli amaçlara ulaşması için bir araya gelmiş olan ve birbirleriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütündür. Bu bileşenlerin temelinde yer alan YBS ve karar alma ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 301-302).



2. Şekil. Yönetim bilgi sistemi ve karar alma

Şekilde görüldüğü gibi yöneticiler, karar verme sürecinde karar gereksinimi ile faaliyetlere başlamaktadır. Söz konusu gereksinim sisteme iletilir. Sistem de veri gereksinimlerinin neler olduğunu iç ve dış veri kaynakları kullanarak belirlemekte daha sonra belirlediği verileri derleyip düzenleyerek veri bankasına iletmektedir. Sonrasında söz konusu verilerin işlenmesi yani anlamlı ve kullanılır hale gelmesi süreci başlar. Bu süreç sonucunda elde edilen bilgilerin bir kısmı doğrudan yöneticilere iletilir, bir kısmı da karar analizlerinde kullanılır. Yöneticiler bu bilgileri kullanarak ve analizlere dayanarak, sorunun çözümüne ilişkin kararlarını oluştururlar.

“Yönetim bilgi sistemi”, temel olarak yönetim, bilgi ve sistem olarak üç unsurdan oluşmaktadır. Yönetim için gerekli olan bilgilerin bir sistem dahilinde uygun hale getirilerek kullanıma sunulması bu kavramı ifade eder. İç ve dış kaynaklardan elde edilen verileri, yönetimin karar alma işlevine hazır hale getiren sistem, temel olarak yönetim bilgi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Ancak “Yönetim bilgi sistemi” yöneticilere, yalnızca karar almalarına destek sunmakla kalmaz, aynı zamanda tekrar özelliği olan kimi sorunların çözülmesi ile ilgili kararlar alınmasına da yardımcı olur. “Yönetim bilgi sistemi”, yöneticilere bilgi sunmak suretiyle örgüt yönetiminde bütünlüğün sağlanmasına katkıda bulunur. Böylece örgüt, bütün olarak tüm elemanları birbirleriyle bütünleşik olarak ortak amaçlar için çalışır (Bensghir, 1996: 58).

Örgüt içinde ve dışında başarı gösteren yöneticilerin, işletmelerin sinir sistemi olarak adlandırılan bilgi sistemlerinin farkında olan ve bunları sağlıklı ve verimli biçimde işletebilen yöneticiler arasında yer aldıkları görülmektedir. Kısacası doğru

bilgi, yönetim faaliyetlerinde yöneticilere ek güç kazandırmakta; yerinde ve zamanında kararlar vermelerinde yardımcı olmaktadır.

“Yönetim bilgi sistemi” kavramının tanımı üzerinde uzmanlar arasında ortak bir görüş birliği yoktur. Bazı uzmanlar bu kavram için, “bilgi işlem sistemi”, “bilgi veya karar sistemi”, “organizasyonel (kurumsal) bilgi sistemi”, “bilgi sistemi”, “bilgisayar tabanlı bilgi işlem sistemi” gibi kavramları alternatif olarak kullanmaktadırlar. Bu kavramlar genel olarak, bir organizasyonda, işletme, yönetim ve karar alma faaliyetlerini destekleyen “bilgisayarlaşmış bilgi sistemleri” (computerized information systems) olarak ifade edilebilir (Davis, 1985: 5).

Yukarıda da belirtildiği gibi yönetim bilgi sisteminin evrensel bir tanımı yoktur. YBS terimi, bilgisayar tabanlı veri işleme ile aynı anlamda kullanılmıştır. Gerçekten bir çok kaynakta sistem analizi, dosya düzenleme ve bilgisayar tabanlı sistemlerin çeşitli teknik durumları gibi kavramlar ilgili başlıklarda bu şekilde görülmektedir. YBS, organizasyondaki işlemlerin etkili yönetimi ve iş planlaması için kullanılan verilerin, derlenmesi, depolanması, iletimi, ve kullanılmasını sağlayan insan-bilgisayar etkileşimli (user-machine) kaynakların bir kombinasyonudur (Lucey, 1987: 1).

YBS, iç ve dış kaynaklardan toplanan verinin enformasyona dönüştürüldüğü, bu enformasyonun yönetim ve bunun devamı olarak planlama ve kontrol işlemlerinin yapılması için tüm fonksiyon kademelerindeki yöneticilere zamanında ve etkili karar almaları için uygun formda bilgi iletilmesini sağlayan sistemdir (Lucey, 1987: 2).

YBS, bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesini ve iletilmesini sağlayan sistemdir (Erkut, 1989: 23).

YBS, bir örgütün yönetimle ilgili veri kaynaklarını, bir sistem bütünlüğü içinde toplayıp, örgütün günlük işlerine bilgi desteği sağlayan, özellikle çeşitli düzeylerde yöneticilerin taktik ve stratejik kararlarını başarılı kılacak nitelikte bilgi göndermeyi amaçlayan bilgi sistemidir (Davis, Olson, 1985: 4).

YBS tanımlarına bakıldığında, örgütün hedefleri doğrultusunda, gereksinim duyulan bilginin, en uygun kanalla ve en kısa zamanda insan- makine etkileşimi çerçevesinde yöneticilere ulaştırılmasını içerdiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin, daha akılcı ve amaca ulaştırıcı kararlar verebilmelerine destek olmak YBS'nin kullanım nedenidir.

“Yönetim bilgi sistemi”, karar verme durumunda olan yöneticilerin ve/veya karar vericilerin doğru ve yerinde kararlar verebilmelerine yardımcı olan bilginin seçimi, seçilen bilginin depolanması (saklanması) ve gereksinim duyulduğunda işlenmesinde kullanılan insan ve makineleri içermektedir. Bu unsurlar gerekli bilgi akımını sağlamak için birleştirilir. Geniş anlamıyla bir yönetim bilgi sisteminin amacı, karar veren yöneticiye, gerekli bilgileri vermenin yanında örgüt dışındaki kişilere de bilgi sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için yönetim bilgi sisteminin örgütün tüm bölümlerini birleştirmesi gerekir (Can, 1999: 270).

Yönetim Bilgi Sistemleri, yöneticilerin karar vermelerine teknik anlamda yardımcı olmakta ve yöneticilerin faaliyetleri için gereksinim duydukları bilgileri sağlamaktadır. YBS, bir örgütün karar verme düzeyindeki yöneticilerin gereksinim duyacakları bilgilerin derlenmesi, depolanması ve iletilmesini sağlayan sistemdir. Bu sistemde, veriler işlendikten sonra yöneticiye bilgi olarak ulaşmaktadır. Ulaşan bu bilgiler ışığında yönetici, yönetsel faaliyetlerini yürütür. Yöneticinin verdiği bir

takım yönergeler sisteme veri olarak girilir. Bilgisayar sürekli gelen verilerle yönetime bilgi sağlar (Türkmen, 1999: 48).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin yönetimde etkin bir şekilde kullanılması örgütlerde, YBS'yi gündeme getirmiştir. Yönetim bilgi sistemi günümüzde herhangi bir örgüt için vazgeçilmez bir unsur konumundadır. Çünkü hızla artan bilgiyi elde etmek ve faaliyetler gereği zamanında kullanmak, YBS'nin etkin şekilde uygulanması sayesinde olmaktadır. Fakat günümüzde YBS'yi uygulamayan örgütler de vardır. Bir örgütte YBS'nin uygulanması ve yürütülmesi, örgüt politikası gereğidir.

Bir organizasyonda yönetim bilgi sisteminden bahsedebilmemiz için;

- Bir organizasyon (örgüt);
- Organizasyonun idare, yönetim, analiz, denetleme ve karar alma gibi fonksiyonları;
- Bu fonksiyonların işlenmesi için bilgi;
- Bu bilginin kullanılması için de insan- makine etkileşimli bir sistem gereklidir (Davis, 1985: 6).

Sonuç olarak YBS, bir organizasyonda idare, yönetim, analiz, denetleme ve karar alma gibi fonksiyonları desteklemek için, bilgi sağlayan bütünleşik bir insan-makine etkileşimli bir sistemdir.

Yönetim Bilgi Sistemi'nin istenen şekilde harekete geçebilmesi ve doğru uygulanabilmesi için aşağıdaki işletim elemanlarının ve/veya unsurların olması gerekmektedir; söz konusu bu unsurlar YBS'yi oluştururlar (Davis, 1985: 29).

Fiziksel unsurlar: Bir kurumsal bilgi sistemi için yazılım, donanım, veri tabanı, prosedürler (yöntem ve metotlar) ve bilgi işletim çalışanlarına (personel) gereksinim vardır.

Donanım: Fiziksel anlamda bilgisayar ve ilişkili diğer araçları ifade eder. Donanım beş ana unsura sahip olmalıdır.

- Giriş işlemi
- Çıktı işlemi
- Veri ya da programların yedeklenmesi
- Merkezi işletim sistemi (hesaplama, kontrol ve depolama)
- İletişim

Yazılım: Yazılım iki ana türde sınıflandırılır. Sistem yazılımı ve uygulama yazılımı. Yazılım, donanım işlemlerini yöneten komutları veren geniş bir terimdir.

Veritabanı: Veritabanı, uygulama yazılımı verilerinin tümünü kapsar. Depolanmış verinin fiziksel varlığı yedekleme için kullanılan fiziksel depolama araçları ile kanıtlanmıştır. Bunlar bilgisayar disketleri vb. gibi bilgi depolayabilen araçlardır.

Prosedürler: “*Bir problemi çözümlmek için başvurulmuş ve adım adım uygulanan kesin bir metotturlar*” (Aydın, 1992: 605). Resmî işlem prosedürleri, fiziksel unsurlardır; çünkü bunlar, bir kitap ya da talimat kitapçığı şeklinde olabilirler. Prosedürlerin üç ana çeşidine gereksinim vardır.

- Kullanıcı talimatı (kâğıt ortamda bulunan veriye ulaşmayı isteyen kullanıcılar için);
- Veri hazırlama talimatı;
- Bilgisayar işletim personeli talimatı.

Bilgi işlem personeli, bilgisayar operatörleri, sistem analistleri, programcılar, bilgi sistemi yöneticisi, veri yöneticisi vb.

YBS sayesinde bir yönetici veya karar verici aşağıdaki işlemleri gerçekleştirebilir. Bunlar genel olarak;

- Bütçe, finansal analiz ve denetimi;
- Maliyet ve maliyet noktaları;
- Pazar araştırması, piyasa analizi;
- Müşteriler ve kredi performansları;
- Satış düzeyi, tahmini, planlanması ve satışın izlenmesi;
- Malzeme/hammadde alımı, stok denetimi;
- Üretim pazarlama ve denetimi;
- Kalite yönetimi ve denetimi;
- Personel değerlendirme, personel yönetim ve denetimi (Türkmen, 1999: 48).

Yönetim bilgi sistemine karar almaya destek sunması perspektifinden bakıldığında; sistemin karar türlerine göre farklı destek sunduğu görülür. Kararlar yapılarına ve programlanabilme özelliğine göre yapısal/programlanabilir ve yapısal olmayan kararlar olarak farklılık göstermektedir. Programlanabilen kararlarda bir karar kuralı ya da karar süreci oluşturulabilir. Bunlar akış şeması, karar tablosu ya da bir formül olabilir. Programlanabilir kararlar, önceden belirlenebilir ve daha az uzmanlık bilgisi gerektiren örgütün alt düzeylerindeki personel tarafından alınır. Bu niteliğe sahip kararların tamamı bilgisayarlara aktarılabilir. Programlanabilir kararlar örnek olarak, stok işlemlerinde yeniden sipariş verme ve kredi dağıtım kararları verilebilir. Yapısal kararlar için bilgi gereksinimi açıkça belirlenebilmektedir.

Programlanamayan kararlar ise, önceden belirlenemeyen ve nadir durumlarda gündeme gelen kararlardır. Bu nitelikteki karar verme ve sorunların çözümü ile ilgili olarak verilere ve analizlere gereksinim duyulur. (Bengshir, 1996: 58-59).

Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşmak için işlevlerini koordineli bir şekilde yürütmek zorundadırlar. Bilgi teknolojileri bu koordineyi hızlandırarak, faaliyetlerin etkili ve uyumlu bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte YBS'nin alt sistemini oluşturan bazı temel fonksiyonlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1-Finansman Bilgi Sistemi: Örgütün finansman işlevini yönlendiren ve kontrol eden bilgi sistemidir. Bu sistemde, malî tablolar ve raporların hazırlanması, bütçenin hazırlanması, personelin malî giderleri (maaş ve ücret), nakit akışı, sigorta işlemi, yeni yatırımların yapılması, muhasebe sistemlerinin yönetimi, aktif ve sabit varlıkların yönetimi ve örgütün malî durumunun analiz edilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilir.

2-Pazarlama Bilgi Sistemi: YBS'nin uygulama alanlarından birisi de pazarlama bilgi sistemidir. Diğer sistemlerde olduğu gibi bu sistemde de yöneticiye pazarlama faaliyetine yönelik olarak doğru, çabuk ve istenen bilgileri zamanında ve yerinde sunmaktır. "Pazarlama bilgi sistemi, firma içi ve dışı kaynaklardan sürekli bilgi akışını oluşturmak için düzenlenmiştir. Buradaki en önemli nokta bilgi akışının sürekli olmasıdır. Pazarlama bilgi sisteminin kurulabilmesi, planlamada ve karar vermede yararlı olabilmesi için yönetim bilimleri, istatistik, bilgisayar ve Pazar ile ilgili bilgilerin bütünleştirilmesi gerekmektedir (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 168).

3-Üretim Bilgi Sistemi: Bu sistem, üretim ve imalat için gerekli olan hammaddelerin sağlanması, işçilik ve hammaddeyi mamule yönelik hazırlama yani

yeni mallar ortaya çıkarma gibi faaliyetleri içerir. Bu sistem sadece mal üreten kuruluşlar için geçerli değil bununla birlikte hizmet üreten kuruluşlarda da bu sistem kullanılır. Bu sistem, üretim sistemlerini planlama, düzenleme, işletme, izleme ve kontrol etmek için geliştirilen verileri sağlar (Bensghir, 1996: 81).

4-İnsan Kaynakları (Personel) Bilgi Sistemi: Bu sistem yöneticiye personel hakkında gerekli bilgileri sunmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminde de yardımcı olmaktadır. Yönetici, personel ile ilgili karar verirken bu sistemden yararlanır. Bunlar personel alımı, istihdam, eğitim, amaca yönlendirme, personel arasında koordinasyon sağlama, personel iş analizi, personel ücretleri gibi aktivitelerdir. Personel bilgi sistemi, yöneticilere etkili ve verimli bir insan gücü planlamasında da destek sağlamaktadır.

III.2.3. Karar Destek Sistemi

1980’li yılların başında, özellikle bilgisayarların yönetim faaliyetlerinde yoğun bir şekilde kullanılmasıyla “karar destek sistemleri”nden (decision support systems) söz edilmeye başlanmıştır. “Karar destek sistemleri” (KDS), yönetimin faaliyetlerinde karar almasına yardımcı olmak üzere geliştirilmiş veri tabanına ve karar modellerine dayalı etkileşimli bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu sistemler, yöneticinin sorunu gidermek için uygun kararı vermesini desteklemekle birlikte, yöneticiye karar vermek için çok sayıda seçenekler sunmak üzere geliştirilmiş bir sistemdir. Literatüre bakıldığında bazı uzmanlar, KDS ile YBS’nin farklı sistemler olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna karşın bazı uzmanlar ise bu sistemin Yönetim Bilişim Sistemi’nin bir alt unsuru olduğunu ileri sürmektedirler. İleri sürülen bu

düşüncelere rağmen her ikisinin de ortak yanı, karar verme durumunda olan yöneticiye destek olmak, seçenekler sunarak karar vermesini kolaylaştırmaktır.

“Sistemin gelişiminde; bilgisayar yazılım ve donanım teknolojilerindeki ilerlemeler, karar alma işlevinin etkililik kazandırılması çabalarına artan ilgi, tam, doğru, güvenilir bilgiye olan arzu, örgütler arası şiddetli rekabet baskısı ve öncü üniversitelerde yapılan araştırmalar önemli rol oynamıştır” (Bensghir,1996: 84).

KDS, yöneticilerin doğru, yerinde, zamanlı karar vermelerine, sorunları tanımlamalarına ve çözmelerine yardımcı olan bilgisayar ve iletişim teknolojisine dayalı bir bilgi sistemidir. Bir diğer tanımda ise karar destek sistemleri şu şekilde açıklanmıştır:

Bazıları tarafından yönetim bilgi sistemlerinin bir dalı olarak düşünülen karar destek sistemleri, yöneticiye, verileri, sonuçlara varmasına yardım edecek şekilde incelemesinde yardım etmeyi amaçlar. Bir karar destek sisteminin temel unsurları ve/veya öğeleri şunlardır: Son kullanıcı veya karar veren; incelemekte olan konuyla ilgili bir veri tabanı; karar vermenin etkilerini - geçmiş gibi – gösteren modeller ve işlemler; ve bütün bunları yöneten ve bütünleştiren bir bilgisayar yazılımı (Harrod's, 2000: 213).

Bu sistemler, özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar almalarına destek olmaktadır. Bununla birlikte bu sistemin kuramsal olarak YBS içinde yer almalarına karşın; uygulamada yöneticilere stratejik kararlar vermelerinde yardımcı olmalarından dolayı YBS ayrılarak bilgi sistemleri içinde yeniden konumlandırılmıştır. Her ne kadar bu iki sistem ayrı olarak değerlendirilse de -bu iki sistemin sınırları kesin olarak belli değil- her iki sistemin amacı yöneticilere en uygun kanalla gereksinim duydukları bilgileri en kısa zamanda sağlamaktır. Genel

olarak, sistem yaklaşımı felsefesinin etkin uygulama alanlarından olan KDS, veri-bilgi-karar sürecini, YBS'nin bıraktığı yerden karara taşıyan bir konuma sahiptir (Kumüzüm, 1998: 12).

Bir sistemde KDS'nden bahsedilebilmesi için öncelikle sistemin uygun bir veri tabanına sahip olması gerekmektedir. Veri tabanı sistemi oluşturabilmek için işletmenin daha geniş ifadeyle örgütün çeşitli birimlerinden alınan muhasebe, pazarlama, üretim vb. gibi tüm bilgilerin yanı sıra işletme dışında elde edilen pazara, rakiplerin durumuna ilişkin bilgiler ve ekonomik göstergeler de sistemin veri tabanını oluşturacaktır. Örgüt içi bilgiler doğrudan doğruya YBS veri tabanında; örgüt dışı bilgiler ise, resmî ya da özel kuruluşların yayınlarında veya pazar araştırmaları yapan kuruluşlardan sağlanabilir (Özkan, 1992: 50).

Veri tabanının oluşturmakla kalmamalı, bu sistem yeni bilgilerle sürekli güncel tutulmalıdır. Böylece yöneticilerin güncel ve doğru bilgilere ulaşılması sağlanmış olacaktır. Aksi taktirde yöneticilerin yanlış karar alma olasılıkları artacaktır.

“KDS'nin temel unsurlardan biri, belki de en önemlisi sistemin karar modellerine dayalı olmasıdır. Model, karar alınmasını gerektiren olayın basit bir temsilcisi olarak düşünülebilir. Bu durumda karar alma olayı bu model üzerine uygulanarak, modelin davranışı izlenir ve ona göre karar verilir. Böylece yönetici, bilgisayarlardan, sistemin olanaklarına kendi bilgi ve deneyimlerini de katarak karar alabilecektir” (Özkan, 1992: 52). Yönetici bu modelleri göz önünde tutarak çeşitli alternatifler üretilip olası sonuçlar elde edecektir. Bu da yöneticinin daha doğru karar vermesine yardım edip olarak tanıyacaktır.

Karar destek sistemlerinin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bireysel ve grup kararlarına yardımcı olur;

- Yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunları çözümler;
- Yönetim düzeylerindeki tüm karar alıcıları destekler;
- Bağımsız ve ardışık bağımlı kararlarda destek sağlar;
- Karar alma sürecinin bütün aşamalarında kullanılabilir;
- Değişen koşullara ve karar durumlarına uyabilecek esnekliktedir;
- Kullanımı kolaydır;
- Kararlarda verimden daha çok etkinliği amaçlar;
- Sistem kullanımında, denetleme yetkisi kullanıcıdadır (Sayın, Şen, 1996: 170).

Karar Destek Sistemleri'nin karar verme işlevini nasıl etkilediği konusuna gelince. Bu sistem, yöneticiye öncelikle, veritabanı ile ulaşılabilecek sonuçların belirlenmesi, seçime konu olacak alternatiflerin eksiksiz olarak ortaya konması ve çevresel faktörlerle ilgili bilgiler sunar. Ayrıca sistem bünyesindeki model tabanında yer alan yöneylem araştırması teknikleri ile her bir alternatifle ulaşılabilecek sonuçları ortaya koyarak "en iyi" kararın alınmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca örgütün amaçlarına ulaşması için alınacak kararlara ışık tutacak olaylar, seçenekler ve bunlara ilişkin sonuçların yer aldığı karar matrisleri oluşturulur. Bu matrislerde yer alan olayların, seçeneklerin ve sonuçların tahmin, gözlem, deneyim, matematiksel ve istatistiksel bağıntı ile tespit edilmesinde de KDS önemli rol oynamaktadır (Bengshir, 1996: 131).

KDS'nin uygulaması ile, karar verme sürecinde bilgisayar donanımı ve yazılımı kullanılarak karar alıcının (yöneticinin) gereksinim duyduğu bilgiyi üretme işlemi yapılmaktadır. Bu şekilde KDS karar alıcıya, daha akılcı, yerinde karar vermesine yardımcı olacak karar desteği sağlamaktadır.

Yönetimin süreçlerinden olan karar verme, varolan seçenekler arasından amaca ulaştıracak en uygun seçeneği seçme faaliyetidir. Karar verme, yöneticinin temel görevidir. Yönetici örgüt içinde yürütülen faaliyetler için karar verirken koşullar gereği bazı durumlarda bireysel olarak karar vermekte bazı durumlar da ise, örgütsel (grup) karar almaktadır. Yöneticinin karar verme davranışını etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler olumlu ya da olumsuz alınan kararları etkilemektedir. Örgütlerde yürütülen her faaliyet bir karar vermenin sonucudur. Karar verme yönetimin tüm süreçlerini doğrudan etkilemekle birlikte, örgütte planlama gereği yürütülen faaliyetlerin amaç(lar)a odaklanmasını da sağlarlar. Bu açıdan bakıldığında formel bir örgüt olan bilgi merkezlerinde yönetimin tüm süreçleri kendisini göstermekle birlikte karar verme süreci de diğer örgütlerde olduğu gibi öne çıkan ve faaliyetleri yönlendiren bir süreç olarak kendisini göstermektedir.

IV. BÖLÜM: BİLGİ MERKEZLERİ VE KARAR VERME SÜRECİ

Bu bölümde, formel (resmî) bir örgüt olan bilgi merkezlerinde yönetim olgusuna değinilecek ve yönetimin süreçlerinden olan karar vermenin bilgi merkezlerinde nasıl yaşandığı ortaya konacaktır.

IV.1. Bilgi Merkezleri

Bilgi merkezleri terimi genel bir ifadeyi içermektedir; bilgi merkezlerine değişik adlar verilmekte ve bu merkezler çeşitli alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bilgi merkezleri; amaç, görev ve bağlı bulundukları kurum veya kuruluşlara göre türlere ayrılmaktadır. Bilgi merkezleri terimi altında değerlendirilen bilgi hizmeti veren çeşitli kurumlar vardır; bunlar, mili kütüphaneler, üniversite kütüphaneleri, özel kütüphaneler, okul kütüphaneleri, arşiv kurumları, dokümantasyon ve enformasyon merkezleridir. Söz konusu bilgi merkezlerinin adları farklı olsa da verdikleri hizmetin amacı aynı olup bu amaç bilgi gereksinimi duyan kullanıcıya (müşteriye) çeşitli yollarla bilgi hizmeti sunmaktır.

Bilgi merkezleri, verdikleri hizmetler, barındırdıkları dermenin farklılığı ve hizmet sunduğu kullanıcı kesimi gibi kriterlere göre gruplara ayrılmaktadır. Uygulamada bilgi merkezlerinin ayrımını yapmak oldukça zordur; çünkü, bu kuruluşların işlev ve hizmetlerinde bir takım farklılıklar olmasına karşın hepsinin ortak amacı, yukarıda da değinildiği gibi, bilgiye gereksinim duyan özel ve tüzel kişilere bilgi hizmeti sunmak, söz konusu kişilerin bilgi gereksinimini karşılamaktır. Farklı adları taşıyan bilgi merkezlerinin birbirleriyle olan ilişkilerine değinmekte yarar bulunmaktadır. Sözelimi, arşivciliğe ve kütüphaneciliğe, birbirine yakın ve

yardımcı iki disiplin ve/veya meslek gözüyle bakılabilir. Her şeyden önce, arşivler ve kütüphaneler, üzerine yazı yazılan grafik materyalleri barındırırlar. Günümüzde, grafik ve ikonografik belgelere, film, plak ve sesli doküman gibi malzemelere, hem kütüphanelerde, hem de arşivlerde rastlanmaktadır. Bunların fon birimleri arasında yakın benzerlik vardır. Materyali kodlamak, kataloga geçirmek ve sınıflandırmak gibi işlemler birbirinden az veya çok farklı şekillerde olsa bile, her iki meslekte de hizmet olarak vardır. Materyale yaklaşım, değerlendirme, sınıflandırma ve bunlara bağlı işlemler birbirinden bir takım farklılıklar göstermekte ise de, çoğu zaman arşiv dokümantasyonunun kütüphanelerde, kütüphane materyalinin de arşivlerde bulunabileceği unutulmamalıdır. Üstelik bu durum ülkemiz arşiv ve kütüphaneleri için daha da geçerlidir (Binark, 1980: 14). Bununla birlikte dokümantasyon ve enformasyon merkezleri de belgelerin içerik tanımlamasının yapılması, yayılması, bilginin ve kaynakların duyurulması ile söz konusu çalışmalar doğrultusunda bilgi istemlerinin karşılanması ve cevaplandırılması yönünde bilgi hizmeti sunarlar. Görüldüğü gibi dokümantasyon ve enformasyon merkezlerinde temelde yapılan faaliyet, diğer bilgi merkezlerinde olduğu gibi bilgi hizmeti sunmaktır; sadece yapılan işlemlerde ve materyalde bir takım farklılıklar vardır.

Her ne kadar materyalde ve materyalin sınıflanmasında ve değerlendirilmesinde farklılık olsa da söz konusu kurumlar arasındaki ortak nokta, yukarıda da ifade edildiği gibi, tümünün bilgi merkezi olarak adlandırılması ve aynı sorumlulukla kullanıcının bilgi gereksiniminin karşılanması ve ellerindeki materyali koruyarak kültürün ve bilimin hizmetine sunulmasıdır. Bununla birlikte kütüphaneyi oluşturan beş unsur açısından bakıldığında da, arşiv kurumları, dokümantasyon ve

enformasyon merkezleri ve kütüphaneler arasında büyük farklılıkların olmadığı da görülmektedir.

Genel bir tanımla bilgi merkezleri, *“hizmet verdikleri kullanıcı kesimlerinin bilgi gereksinimleri karşılamak amacıyla sistemli ve düzenli olarak belge ve bilgi sağlayan, bunları işlemekten geçirerek en uygun biçimde ve en kısa sürede yararlandırmaya sunması beklenen merkezlerdir”* (Yontar, 1995: 3).

Diğer bir tanımda ise bilgi merkezleri, *“bilgi taşıyıcılarının belli bir amaca yönelik olarak toplandığı hiçbir kayba uğramaksızın korunduğu, arandığında en kolay bulunabilecek tarzda düzenlendiği ve optimum kullanım ile bilgi akışının kesintisiz oluşumunun sağlandığı merkezlerdir”* (Gürdal, 1990: 75).

IV. 2. Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim

Yönetim kavramı, çok yönlü değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu kavramın uzmanlarca yapılmış çeşitli tanımları vardır. Bir tanıma göre yönetim, *“insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir”* (Koontz, Weihrich, 1988: 4). Karar verme sürecini vurgulayan bir başka tanıma göre yönetim, *“belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır”* (Eren, 1993: 3). Yönetim olgusunun içinde, maddi ve beşerî kaynakların varlığı ve bu varlıkların verilen kararlar doğrultusunda ve amaç(lar) yönünde etkileşimi ve bilgi ve deneyim doğrultusunda uygulamaya aktarımı söz konusudur.

Yönetim tanımlarını çoğaltmak mümkündür. Bu tanımlarda görülen ortak noktalar ise, belirlenmiş bir amacın veya birden çok amacın olduğu, bunu gerçekleştirmek için insan gücü ve fiziksel kaynakların varlığı ve bunların bir örgüt bünyesinde, amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Bu kaynakların sorumlu bireylerce belirlenen amaç(lar) doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesiyle yönetim faaliyeti gerçekleşmektedir. Yönetimin amacı, örgütün belirlemiş olduğu amaçlara veya hedeflere ulaştıracak yöntemleri saptamak ve bu yöntemleri örgüt içinde beşerî ve fizikî kaynakları kullanarak mümkün olabilecek en iyi şekilde uygulamaya koymaktır.

Bilimsel yönetim disiplininin temelleri sanayi çalışmalarıyla birlikte atılmıştır. Ancak daha sonra yönetim biliminin ilkeleri sosyal alanlarda uygulanmaya başlanmıştır. Kütüphanelerin söz konusu harekete ne zaman katıldığı bilinmemektedir. Bununla birlikte kütüphanecilerin ondokuzuncu yüzyıl sonu ile yirminci yüzyıl başlarında işlem maliyetleri ile ilgilendikleri bilinmektedir. Tasarruf sağlamak üzere, işi analiz ederek basitleştirme çabaları olduğunu kabul etmek akılcıdır. Kütüphanecilik literatürü, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kütüphanecilerin, kütüphane ortamlarına bilimsel yönetim ilkelerini uygulamaya daha büyük ilgi duyduklarını yansıtmaktadır (Dougherty, Heinritz, 1999: 20).

Örgütler mal üreten ve hizmet üreten örgütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu bağlamda bilgi merkezleri hizmet üreten örgütlerdir. Hizmetler, fiziksel yani elle tutulur ürünler (mamul) değildir. Söz konusu hizmetler elle tutulmaz eylemleri içerir. Hizmet sunan ve verilen hizmetten yararlanan kişiler, (kullanıcılar/müşteriler) birebir karşı karşıya gelmektedir. Diğer şekilde mal üretiminde ise, mamul ile müşteri (kullanıcı) karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle

hizmet üretiminin temelini, insanlar ve onların amaç(lar) doğrultusunda verilen hizmete yönelik faaliyetleri oluşturur. Çünkü, hizmetlerin istenilen ve beklenen şekilde yerine getirilmesi, bireyin yeteneğine, uzmanlığına, bilgisine ve deneyimine bağlıdır. Bununla birlikte yukarıda da ifade edildiği gibi hizmeti üreten veya sağlayan bireylerin müşterilerle veya kullanıcılarla doğrudan ilişkisi vardır. Bilgi merkezlerinin yaptıkları hizmetlere bakıldığında ürünün kullanıcıya sunulan bilgi, kârın da kullanıcı tatmini ve memnuniyeti olduğu görülmektedir. Buna karşın mal üreten örgütlerin ürettikleri, fiziksel ürünlerdir. Örneğin bir ayakkabı fabrikası mal üreten bir örgüttür. Çünkü ürettiği ürün fiziksel bir nitelik taşımaktadır.

Bilgi merkezleri yönetimi kavramı, genel anlamda yönetim ve kontrol faaliyetleriyle ilgili bütün işleri kapsamaktadır. Söz konusu bu faaliyetler örgüt ya da onun bölümleri için amaç ve politikaların belirlenmesini, örgütle ilgili planların yapılmasını, personelin, bütçenin ve dermenin yönetilmesini, yönlendirilmesi ve gerektiği zamanlarda düzeltilmesini kapsar. Kütüphane yönetimi (library management) kavramı ise, kütüphane hizmetinden en üst düzeyde verimlilik ve yarar elde edilebilmesi için öncelikleri organize etme, personeli motive etme, kaynakları sağlama ve performansı değerlendirme tekniğidir (Harrod's, 2000: 447).

Bilgi merkezleri hizmet üreten ve bilgi pazarlayan örgütler olduğu için, yönetim süreci faaliyetlerde kendisini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi merkezi yöneticisinin, bilimsel yönetimden haberdar olması ve uygun şekilde harekete geçirmesi gerekmektedir. Bilimsel yönetim ile elde edilen bilgiler bir kütüphane yöneticisine bir çok şekilde yardım sağlayacaktır, bunlar; hizmet etkinliğini arttırmak üzere prosedürde gerekli değişiklikleri yapmak, çalışanlara uygun görev dağıtımını için iş tanımlamalarını doğru yapmak, işe yeni başlayanları

eğitmek ve prosedür kılavuzlarını geliştirmek ve güncellemek, bütçe dönemi geldiğinde yönetsel bilgiler ışığında fonun sürdürülmesine ya da ek fonlara gereksinim olup olmadığına bakarak karar vermek sayılabilir (Dougherty, Heinritz, 1985: 22).

Bilgi merkezi yönetimi, pek çok düzeyde politika ve sorumluluk kapsayabilir. Bu durum, organizasyonu, belirlenen görev, amaç ve hedeflerin başarılı biçimde yerine getirilmesine yönlendirir. Bilgi merkezi yönetimi yedi temel unsurdan oluşur. Bunlar; planlama, organizasyon, personel alma, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçe hazırlamadır. Stratejik planlama, gerçekliğe karşı olan istekleri dengeler ve tahminen organizasyonu değiştirecek ve olgunlaştıracak seçimler yapmayı içerir (Hernon, 1989: 3).

Bilgi merkezlerinde, diğer örgütlerde olduğu gibi, yönetimin tüm süreçleri kendisini göstermektedir. Bununla birlikte dar çerçeveden bakıldığında ve kendine özgü statüsünden ötürü bir bilgi merkezinin veya kurumunun yönetimi ve politikası genel olarak şu alanlar ve faaliyetlerle ilgilenebilir: Bilgi hizmetlerinin ve hizmet birimlerinin örgütlenmesi ve planlanması; personelin seçimi, sağlanması ve eğitimi; hizmetlerin yürütülmesini kolaylaştıracak donanımın ve yazılımın sağlanması; dermanin seçimi, sağlanması, düzenlemesi ve hizmete sunulması; kullanıcı hizmetleri ve kullanıcılarla ilişkiler; eğer bilgi merkezi bir kuruluşa bağlıysa üst kuruluş ile ilişkiler; diğer bilgi merkezleri ile ilişkiler ve söz konusu faaliyetler ile ilgili kararları içermektedir. Ayrıca bütçenin hazırlanması, hesapların tutulması, bilgi merkezi veya onun alt bölümleriyle ilgili raporların hazırlanması gibi faaliyetler de bilgi merkezi yönetim işlevinin kapsamına girmektedir. Bununla birlikte yapılan tüm faaliyetlerin denetimi de yönetim tarafından yerine getirilen

faaliyetlerdendir. Görüldüğü gibi yönetimin süreçleri olan karar verme, planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim, personel, finansman ve eşgüdüm süreçleri, bilgi merkezlerinin faaliyetlerinde ve yönetim sürecinde var olmaktadır.

Yönetimin işlevleri olan yöneltme, düzenleme, idare etme, kontrol etme, organize etme, değerlendirme ve temsil etme bir bütün olup kütüphanelerde yönetsel aktivitelerin temel parçalarıdır (Howard, 1985: 260).

Düzenleme: Düzenleme işlevi açık olarak yürütülen faaliyetleri belirtme ve kumanda etme olarak da tanımlanır. Emirler yoluyla yönetim tarafından belirlenen politikalar değerlendirilip belirli durumlara uygulanır. İki çeşit emir vardır: genel emir ve özel emir. Her iki emir türü geçici ya da sürekli olabilir (Howard, 1985: 266).

İdare etme: Kütüphane yönetiminin literatürdeki terimlerinin esnekliği, idare etmenin bir yönetim fonksiyonu olarak hangi derecede tanındığını belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Örneğin kütüphane yöneticilerinin görevlerinden birini de yardımcılarının çalışmalarını yönlendirmektir. “Yönlendirme” kavramının “idare” kavramıyla benzer durumlarda aynı anlamda kullanıldığı muhtemeldir. Burada “idare”, sözün veya emirlerin yerine getirilip getirilmediğine bakmak anlamındadır. Fakat bu durumlarda “yönlendirme” kavramı hedef belirleme anlamında ve işin nasıl yapıldığını denetleme anlamında kullanılır (Howard, 1985: 267).

Kontrol etme: Kütüphane yönetiminin evrensel olarak tanınan işlevlerinden biridir. Bu, yönetimin karşılaştığı anlaşılması en zor problemlerden biridir; çünkü uygulamasında görünmeyen pek çok faktör vardır. Kontrol etmede iki başlık altında toplanabilecek kesin ve somut unsurlar bulunur. 1) Harekete geçirecek dürtüleri belirlemek, 2) Çalışma şartları, harekete geçirecek dürtüler tatmin edici hizmetler

için ödüller ve memnun etmeyen hizmetler için cezalar içermelidir. Fakat pek çok otorite ödülün cezadan daha etkin olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Çalışma şartlarındaki faktörler kontrol etmeyi etkiler, bunlar; ücret oranları, çalışma saatleri, boş zamanlar ve öncelikler gibi faktörlerdir (Howard, 1985: 268-269).

Organize etme: Organize etmek, yönetim ve işlemlerin kolaylaşması amacıyla kütüphane içinde ilişkilerin kurulduğu bir süreçtir. Organize etme işlevi ile, kütüphanede yürütülen işlerin nasıl bölüneceğini, söz konusu bölünmede kimin sorumlu olacağını ve pek çok bölünme arasında olacak ilişkinin yapısını belirler (Howard, 1985: 271).

Değerlendirme: Değerlendirme, girişimin yani yürütülen faaliyetlerin etkinliğini ve yeterliğini belirleyici işlev olarak tanımlanır. Değerlendirme, kütüphane hedefleriyle başarıları karşılaştırır ve hangi dereceye kadar bu hedeflere ulaşıldığını bulmaya çalışır. Bununla birlikte değerlendirme, kütüphanede belirli maddelerin ve prosedürlerin etkinliğini ve yeterliliğini belirler. Bu işlevin uygulanması, kütüphanenin her bir prosedürünün, tasarlanan görevleri ne şekilde yerine getirdiği ile ilişkilendirilerek incelenmesini sağlar. Böylece kütüphaneye hedefler ve politikalar tarafından belirlenen yolu takip etme konusunda yardımcı olur (Howard, 1985: 274-275).

Temsil etme: Kütüphane yöneticilerinin aktivitelerinin içinde bulunduğu en son sınıf temsil etmedir. Bu işlev, halk ile kütüphane arasındaki irtibatı oluşturan aktivitelerden oluşur. “Girişimi kişiye ve halka kişiselleştirmek” tanımı iki düşünceyi barındırır. İlki kütüphaneden dışarıya bir iletişim eylemi anlamı verir. İkincisi ise, kütüphaneye doğru iletişim eylemi anlamı çağırır. Temsil etmenin işlevi kütüphane hizmetlerini ve problemlerini halka ya da halk temsilcilerine sunan tüm

aktivitelerle kütüphane organizasyonuna halkın fikirlerini ve ilgilerini taşıyan tüm aktiviteleri içerir (Howard, 1985: 279).

Her faaliyet alınan bir kararla başladığı için karar verme süreci, örgütsel faaliyetlerde yoğun olarak harekete geçirilmektedir. Karar verme belirlenen amaç(lar)a ulaşmak diğer bir deyişle problemi ortadan kaldırmak için verilir. Bunun için bir problemin çözümlenebilmesinden önce memnuniyet duymayan ve değişiklik isteyen bir karar verici bulunmalıdır. Karar verici, değişimi hedefler formunda formüle etmeli ve problemi çözmek için bir strateji geliştirmelidir. Bilimsel yönetimin araçları bu süreci kolaylaştırmak için dizayn edilmiştir. Bir karar vericinin önünde en az iki hareket tarzı bulunmadığı sürece problem söz konusu olmaz. Var olan durumdan bir memnuniyetsizlik olabilir; fakat, bu ancak seçenekler söz konusu olduğunda problem olur (Dougherty, Heinritz, 1999: 17). Bu açıdan bakıldığında bilgi merkezi yöneticisi problemi çözmeye yönelik karar verirken, tüm koşulları ve problemle ilgili seçenekleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Bilgi merkezleri hizmetlerinin, belirlenen ve istenen amaç veya hedeflere ulaşması, her şeyden önce bilgi merkezi yöneticisinin bilgisine, deneyimine ve bunun yanında sorumlu olduğu personel ile uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Bilgi merkezi yöneticisinin, yönetim bilimci ya da yönetim uzmanı olması gerekmez; fakat bilimsel bilgiden ve yönetim biliminden en iyi şekilde yararlanmak üzere eğitilmiş veya kendini yetiştirmiş olması gereklidir. Çünkü bugünün çağdaş kurumlarının yaşamları, ancak, yönetim bilimini yeterince bilen ve uygulayan yöneticiler tarafından sürdürebilir. *“Türü ve yönetim biçimi ne olursa olsun, tüm örgütlerde, bu arada kütüphane/belge bilgi merkezlerinde, yöneticilerin belli özellikleri vardır. Aynı*

zamanda, her örgütte, o örgütün yapısına ve büyüklüğüne göre sayıları ve unvanları değişen yöneticilik düzeyleri bulunmaktadır” (Yontar, 1996: 97).

Örgütlerde çeşitli düzeyde yönetici grupları vardır. Bu gruplama, diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezleri için de söz konusudur. Bu düzeyler, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve alt düzey yönetici olmak üzere üç gruba ayrılır. Fakat faaliyetlerin asıl sorumlusu ve karar vermenin odağında bulunan kişi üst düzey yönetici olup, diğer alt düzey yönetim grupları üst yöneticiye bağlıdır. Yöneticiler koşullar gereği bazı durumlarda ortak (grup) karar almaktadırlar

Bununla birlikte, ideal bir yönetim örgütü ve yürütülen faaliyetlerle ilgili faktörleri göz önünde bulundurarak varolan bilgilerin toplanmasını ve analiz edilmesini, ayrıca yöneticinin uygun karar almasını ve sorumluluğu üstlenmesini gerektirir. Kütüphanelerin kritik strateji kararları dışarıda bir dünyayı içermektedir. Bu yüzden söz konusu kararlar yöneticiler ya da onların yardımcıları tarafından alınmalıdır. Kütüphane çalışanları bu tür konularda önerilerde bulunabilirler; fakat karar almak için yeterli bilgi, veri ya da perspektife sahip değillerdir. Ayrıca sonuçların sorumluluğunu da üstlenemezler (De Gennaro, 1999: 383).

Türkiye’deki bilgi merkezlerine bakıldığında, başında bulunan sorumlu kişilerin yani yöneticilerin “başkan” veya “müdür” unvanlı kişiler olduğu görülmektedir. Örneğin, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığı, Milli Kütüphane başkanlığı veya Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi müdürlüğü gibi. Bununla birlikte sadece tek yöneticisi bulunan bilgi merkezleri de vardır. Yönetici, örgütün belirlenmiş olan amaçlarına ulaşması için faaliyetlerin organizasyonunu, eşgüdümünü ve denetimini yaparak sağlamaya çalışan en yetkili kişidir. Bu bağlamda yönetici örgütün her türlü faaliyetinden sorumludur. Herhangi bir örgütte

yönetimden söz edilebilmesi için, örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu yönde çalışılması gereklidir. Bilgi merkezinde yönetilenlerin yani örgütte çalışan personelin, hangi amacı gerçekleştirmek zorunda olduklarını ve bunu yaparken neyi, nasıl, ne zaman ve hangi araçları kullanarak yapacaklarını çok iyi bilinmesi zorunludur. Çünkü örgüt faaliyetlerinde yöneticiler dahil en başından sonuna kadar bütün çalışanların yetkileri, sorumlulukları ve ne yapmak zorunda oldukları bilinmelidir ki, belirlenen ve istenen amaç(lar)a ulaşılabilsin.

Bilgi merkezlerinde diğer örgütlerde olduğu gibi karar verme yetkisi ve sorumluluğu, bilgi merkezinin başında bulunan yöneticiye aittir. Fakat ülkemizdeki çoğu bilgi merkezlerinde, bir üst kuruma bağlı olmasından ötürü, söz konusu yetki, bağlı bulunulan üst kurumun yönetimiyle paylaşılmaktadır. Üst kurum yöneticileri, günlük rutin işlere karışmayıp bilgi merkezinin politikasını yönlendirecek kararlara ortak olurlar. Bu durumda faaliyetlerle ilgili verilen kararlar örgütsel karar olmaktadır. Bu kararlara ortak olmak kurum politikası olmakla birlikte, eğer üst kurum, bilgi hizmetlerinin ne şekilde olması veya yapılması gerektiğini bilemezse bir takım olumsuzluklar da beraberinde gelecektir. Bu durum, hizmetlerin niteliğini, verimliliğini, etkinliğini ve kullanıcı tatminini etkileyecektir; aynı zamanda bilgi merkezlerinde verilecek kararları da etkileyecektir. Bu noktada bilgi merkezi yöneticisi, karar verilirken somut ve inandırıcı bilgilerle üst yönetimin kararlarını kendi kararlarına çekmelidir.

Türkiye’de bulunan çeşitli bilgi merkezlerinin yönetim dağılımı şu şekildedir; halk ve çocuk kütüphanelerinin yönetiminden Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, Milli Kütüphane’nin yönetiminden Milli Kütüphane Başkanlığı, üniversite kütüphanelerinden ilgili üniversitenin rektörlüğü, okul kütüphanelerinden Milli

Eğitim Bakanlığı, özel kütüphaneler, dokümantasyon ve enformasyon merkezleri ve kurum arşivlerinin yönetiminden ise ilgili kuruluşların yönetim kademesi sorumludur. Bilgi hizmeti veren bu kurumlarda karar verme yetkisi yöneticiye aittir. Fakat bazı durumlarda örgütsel yapı gereği kararların üst yönetimle ortaklaşa verilmesi gerekmektedir. Yöneticiler bazen kendi inisiyatifi ve denetimi dahilinde karar verme yetkilerinin bazılarını astlarına, yani orta ve alt düzey yöneticilere devrettikleri de görülmektedir. Söz konusu durumda faaliyetlerde hem bireysel hem de örgütsel kararlar alınmaktadır.

Bilgi merkezinin yasal statüsü, hizmetlerinin niteliğini belirlemekle birlikte alınan kararlara da yön vermektedir. Genel anlamda mevzuat, bir yasama organının veya kamu otoritesinin kararlarını içeren belge olarak tanımlanabilir. Bazı bilgi merkezleri, kamu yönetimlerine bağlıdır ve bu nedenle mevzuata ve kurallara uymak zorundadırlar. Bununla birlikte mevzuat çoğu kez, bilgi merkezlerinin yönetsel sorunlarına göre düzenlenmemiştir. Dolayısıyla bu durum, belli noktalarda mevzuata uyması gereken bilgi merkezi yöneticilerinin kararlarını ve faaliyetlerini de etkilemektedir. Bütün bilgi merkezleri de yürürlükte olan ve uyulması gereken mevzuata göre faaliyetlerini yürütmektedirler. Söz konusu merkezler bütün kullanıcılara, onların gereksinimlerini karşılayacak ve onları memnun edecek düzeyde hizmet sunmak zorundadırlar; çoğu kez verilen hizmetler ücretsizdir; bazı durumlarda genel sorumluluklara (örneğin, ulusal kültür mirasını korumak) uymak zorundadırlar; bu ise bilgi merkezi yöneticisinin karar verme ve faaliyet özgürlüğünü kısıtlamaktadır.

Türkçe sözlükte mevzuat, bir ülkede yürürlükte olan yasa, tüzük, yönetmelik vb.'nin bütünü (Türkçe Sözlük 2, 1988: 1018) olarak açıklanmıştır. Mevzuatın bilgi

hizmetlerini etkilediği, dolayısıyla yöneticilerin karar verme davranışlarına da etki ettiği bir gerçektir. Nitekim mevzuat, yönetici ya da iş gören olarak kamu kesiminde çalışan kişileri gerek doğrudan, gerekse dolaylı olarak ilgilendirmektedir. Kamu görevlilerinin mevzuat hakkında bilgi sahibi olmaları ve mevzuatı takip etmeleri, işlerindeki başarıları ve aldıkları kararların, (mevzuatla doğrudan ilişkili kararlar) mevzuata uygunluğu açısından büyük önem taşır. Özellikle yönetici konumunda bulunanlar için bu durum bir zorunluluktur. Çünkü “mevzuata aykırı” yapılan işlemlerin ya da verilen kararların geriye çevrilmesi ve hatta tüzel yaptırımlar içermesi olağandır. Çalışanlar da en azından haklarını ve sorumluluklarını bilmek açısından kendilerini ilgilendiren mevzuatı bilmek ve izlemek durumundadırlar (Çelik, 2001: 2). Böylece yapılan faaliyetleri yasal zemine oturtarak bu yönde çıkabilecek sorunlar bertaraf edilmiş olunacaktır. Mevzuatın, bilgi merkezi yöneticisinin kararlarını etkilediği ve vereceği bazı kararlarda mevzuata uygun hareket etmesi gerektiği, bunun için de yürürlükteki mevzuata uygun kararlar verip faaliyette bulunmasının gerekli olduğu bilinmektedir. Örneğin, kamu kesiminde bulunan bir bilgi merkezinde görevlendirilecek personelin sicillerinin tutulması ve korunması, hizmetiçi eğitim, izin, sağlık, vs. kararlar ve/veya işlemler hep yürürlükteki mevzuata göre düzenlenir ve kararlar verilir. Söz konusu kararlar, sadece personel ile ilgili mevzuat gereği alınır. Bunun dışında diğer alanlar için de mevzuat, yöneticinin kararlarını etkilemektedir. Bu durum sadece kamu kesimindeki bilgi merkezleri için geçerli değildir. Nitekim özel kesimde bulunan bir bilgi merkezinin de bazı durumlarda mevzuata uygun hareket ederek karar vermesi gerekmektedir; örneğin personelin sosyal hakları gibi.

Bununla birlikte bilgi merkezleri de birer örgüt olduğu için, bilgi merkezi yöneticilerinin, kararlarını etkileyecek ve yönlendirecek “Temel Teşkilât Prensipleri”ni çok iyi bilmeleri gereklidir. Bu prensipler şunlardır:

- Bilgi merkezindeki her işlev, belirli bir şahsa veya bir birime verilmelidir;
- Birimlere veya şahıslara verilen sorumluklar, tam olarak gruplandırılmalı ve anlaşılması sağlanmalıdır;
- Bilgi merkezinde yerleşmiş yöntemler, kuruluşun her kademesinde uygulanmalıdır;
- Kuruluştaki her personelin, kime bağlı olduğunu ve kimlerin kendisine bağlı olduğunu bilmesi gereklidir;
- Kuruluştaki hiçbir personel birden fazla orta kademe yöneticiye bağlanmamalıdır;
- Bir orta kademe yöneticiye doğrudan doğruya bağlı personel veya birimlerin adedi verimli bir şekilde idare edilebilecek sayıdan fazla olmamalıdır;
- Çalışanlardan fiilen sorumlu kişilere veya birimlere mümkün olduğu kadar geniş bir yetki ve sorumluluk verilmelidir;
- Verilen yetki ve sorumluluk orantılı olmalıdır (Salgır, 1978: 93).

Söz konusu bu prensipler bir bilgi merkezinde uygulandığı takdirde yöneticinin belirlenen amaç(lar)a ulaşmak konusundaki çalışmaları, yerinde verilen kararlara dönüşecek ve hedeflere ulaştıracaktır. Bununla birlikte bilgi merkezi yöneticilerinin, mesleki bilgiyle birlikte çağdaş yönetim anlayışına ve bilgisine sahip olmaları, alacakları kararlarda ve dolayısıyla faaliyetlerinde başarılı olmalarını mümkün kılacaktır.

Bir bilgi merkezi yöneticisinin yukarıda bahsedilen konular dışında genel olarak mesleği ile ilgili aşağıdaki konuları da çok iyi bilmesi gerekir. Çünkü bilgi merkezi yöneticisinin, amaca ulaştıracak, yerinde, doğru, yeterli, anlaşılabilir, zamanlı kararlar verebilmesi, her şeyden önce yönetim bilgisiyle birlikte çok iyi bir mesleki bilgiye sahip olmasıyla mümkündür; söz konusu bilgiler aşağıdaki başlıklarda gruplandırılabilir:

- Bilgi merkezlerini ilgilendiren mevzuat;
- Bilgi merkezinin bütçesinin yönetimi;
- Demirbaş ve ayniyat işleri;
- Yazışma usulü ve dosyalama işleri;
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisi bilgisi;
- Bilgi merkezleri arası işbirliği ve koordinasyon;
- Bilgi uzmanı, kullanıcı ve çevre ilişkileri (halkla ilişkiler);
- Bilgi merkezi binaları; bina mimarisi, ısklandırma, yerleştirme, tertip ve düzen konuları;
- Bilgi merkezi materyalini seçim ve sağlama işlemleri;
- Kataloglama ve sınıflama ile ilgili çalışmalar ve bununla ilgili kurallar;
- Danışma kaynakları ve hizmetleri;
- Ödünç eser verme tekniği, istatistiklerin tutulması ve değerlendirilmesi; dermenin bakımı ve yıpranan eserlerin cilde gönderilmesi vb. (Salgır, 1978: 94).

Ayrıca yöneticinin bilgi teknolojisi konusunda yeterince bilgi sahibi olması ve gerektiğinde kullanma becerisi de vereceği kararların rasyonel bir zemine oturmasını sağlayacaktır. Çünkü günümüzde karar verme ve değerlendirme

aşamasında ve örgütün her türlü faaliyetinde bilgi teknolojileri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Bilgi merkezi yöneticisinin, faaliyetleri yönlendirerek amaç(lar)a ulaşabilmesi için yönetimin süreçleri olan karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdüm, denetim, yöneltme ve personel alma gibi süreçleri de yeterince bilmesi ve yerinde kullanması gerekmektedir. Bilgi merkezlerinin başarısında yani belirlenen amaç(lar)a ulaşmasında yöneticilerin bilgileri doğrultusunda aldıkları kararların doğruluğu ve yerindeliği önemlidir. Çünkü yöneticinin etkili ve uygun kararlar alabilmesi, bilgi merkezlerine ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgi sahibi olmasına, çeşitli haberleşme kanallarından faaliyetlerine yön verecek sayıda ve farklı konularda bilgi almasına ve söz konusu bilgileri amaç(lar) doğrultusunda değerlendirmesine bağlıdır.

Bir bilgi merkezi yöneticisinin yetki ve sorumlulukları daha geniş anlamıyla karar verme faaliyetleri, genel olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Yönetimin süreçleri olan planlama, örgütleme, eşgüdüm, denetim, yöneltme, finansman ve personel alma süreçlerini sırası geldikçe uygulamaya koymak ve amaç(lar) doğrultusunda bunların koordinasyonunu ve etkileşimini sağlamak,
- Bilgi merkezinde verilecek hizmetlerin aksamadan yürütülmesi için gerekli olan insangücünü oluşturmak ve söz konusu insangücüne hizmetiçi eğitim verilmesini sağlamak ve/veya onları ilgili kurs, seminer, konferans gibi, bilgisine ve eğitimine katkı sağlayacak etkinliklere göndermek,
- Bilgi merkezinde belirlenen amaç(lar) gereği yapılması gereken işleri, personeline işbölümü yaparak dağıtmak, nasıl ve ne şekilde

- yapılacaklarını belirtmek, yapılan işleri çeşitli yollarla denetlemek ve işlerin takibini sağlamak (gözlem, ilgili birimlerden gelen raporları, kullanıcı geribildirimlerini, istatistiki verileri değerlendirme gibi yollarla),
- Bilgi merkezi ile ilgili ödemeleri ve gelirleri takip etmek (dermenin alımı, bilgisayar yazılım ve donanımının alımı, fotokopi geliri vs. gibi), bilgi merkezinin bütçesini hazırlamak (bir sonraki yıla ait) ve bütçenin dağılım alanlarını belirlemek, üst yönetime bütçeyle ilgili bilgi sunmak,
 - Bilgi merkezinde yürütülen derme ile ilgili faaliyetin yani dermenin seçimi ve sağlama işlemlerinin, yöneticinin denetiminde ilgili birimle yürütülmesini sağlamak ve söz konusu faaliyetin en iyi şekilde yapılmasını ve gelişmesini programlamak ve yönetmek,
 - Bilgi merkezi kaynaklarını (insani ve fiziksel kaynaklar) ve hizmetlerini teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uygun olarak devamlı düzenlemek,
 - Diğer bilgi merkezleriyle ve kurumlarla işbirliği yapmak,
 - Eğer bilgi merkezi bir üst kuruma bağlıysa yapılan tüm faaliyetler hakkında üst yönetime bilgi sunmak.

Bilgi merkezleri, her örgüt gibi belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuş örgütlerdir. Bu amaç da, temelde, bilgi gereksinimi duyan kişilerin bilgi ihtiyacını, en kısa zamanda ve kullanıcıyı tatmin edecek şekilde karşılamaktır. Kullanıcı tatmini, hizmetin amaca ulaşp ulaşmadığının göstergelerindendir. Bilgi merkezleri formel örgütlerdir; çünkü amaç, görev ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işbölümü ve çalışanların görevlerini yerine getirmeleri yaptırımla gerçekleştirilmektedir.

Bilgi merkezleri formel (resmi) bir örgüt olmalarının doğurduğu sonuçla örgüt içi bölümlenmeye ayrılmıştır. Bilgi merkezlerinde bilinen klâsik bölümlenme şu şekildedir:

- Teknik hizmetler (seçim ve sağlama, kataloglama ve sınıflama)
- Kullanıcı hizmetleri (danışma, ödünç verme, çoğaltma).

Bilgi merkezlerinde yapılan tüm işlemlerde yöneticiler, çeşitli kararlar vermektedirler. Yöneticinin yönetim anlayışına göre kararlar ya bireysel olarak ya ilgili birimin yöneticisiyle ya da personelin görüşü alınarak verilmektedir. Kararların örgütsel veya bireysel olarak alınmasını zorunlu kılacak herhangi bir yaptırım yoktur, yukarıda değinildiği gibi koşullar gereği kararın alınış biçimi de değişmektedir.

Bilgi merkezlerinde yürütülen bilgi hizmetlerine genel olarak bakıldığında hizmetlerin yürütüldüğü çeşitli bölümlerin/birimlerin olduğu görülmektedir. Klâsik bölümlenmeden farklı olarak -temelde aynı olsa da- teknolojik gelişmelerin ve kullanıcı gereksinimlerinin bilgi hizmetlerine yansması sonucu söz konusu bölümlerin hizmetlerine destek olacak birimler de oluşturulmuştur. Örneğin “otomasyon hizmetleri” bölümü gibi. Söz konusu birimler ve bu birimlerde yapılan işler ve verilen kararlar genel olarak şu şekildedir:

Materyal Seçme ve Sağlama Birimi:

- İsteği yapılan ya da bilgi merkezinin ve kullanıcının niteliği doğrultusunda gereksinim duyulan materyalin künyelerinin (bibliyografik kimlik) çeşitli yollardan tespit edilmesi. Örneğin basılı ve/veya elektronik kataloglardan ya da diğer bibliyografik kaynaklardan tespit edilmesi;

- Materyalin, hem bibliyografik kontrolünün yapılması hem de dermede daha önce olup olmadığının ya da sipariş verilip verilmediğinin tespiti için sipariş kataloğu kontrolünün yapılması;
- Alınması için belirlenen materyallerin fiyatlarının tespit edilmesi;
- Materyalin çeşitli yollarla siparişinin yapılması ve sipariş yapılan materyalin takibi;
- Sağlanan materyalin fatura kontrollerinin yapılarak ödeme işlemlerinin gerçekleştirilmesi;
- Bağış, değişim veya derleme yoluyla gelen materyalin seçiminin yapılması. Bu yol milli kütüphaneler ve derleme kütüphaneleri için geçerlidir;
- Bu bölümde yapılan çalışmaların istatistiki değerlendirmelerle raporlar halinde üst yönetime sunulması. Bu çalışma yöneticinin ilgili faaliyetlerle ilgili daha doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır.

Kataloglama ve Sınıflama Hizmetleri Birimi:

- Çeşitli yollarla sağlanan materyale belirli bir sınıflama sistemine göre konu ve yer numarasının verilmesi; örneğin Dewey Onlu Sınıflama Sistemi'nin, Kongre Kütüphanesi Sınıflama Sistemi'nin vs. kullanılması gibi;
- Türkçe ve yabancı dilde konu başlıklarının verilmesi. Bu çalışma kullanıcının kaynaklara daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır;
- Bilgi merkezi materyalinin kaşelenmesi, demirbaş numaralarının verilerek deftere kaydedilmesi -bazı bilgi merkezleri bu işlemin yanı sıra

bilgisayara da kaydetmektedir- manyetik bant (güvenlik şeridi) takılması, barkod numaralarının yapıştırılması ve sırt etiketlerinin yazılması;

- Materyalin belirli bir kataloglama kuralına göre bilgisayar ortamına aktarılması ve kullanıcının kolayca ulaşabilmesi için elektronik kütüphane kataloglarının oluşturulması;
- Faaliyetler ile ilgili raporların hazırlanması ve üst yönetime sunulması.

Sürelî Yayın Birimi:

- Gereksinim duyulan süreli yayınların seçimi ve sağlanması;
- Kullanıcılardan gelen süreli yayın taleplerinin değerlendirilmesi;
- Zamanında ulaşmayan süreli yayınların takip edilmesi;
- Yayınların düzenlenerek hizmete sunulması;
- Yeni gelen yayınlar için duyuru hizmetinin verilmesi;
- Süreli yayın kaynaklarının yenilenmesi için seçim kaynaklarının taranması, ve eğer bilgi merkezi bir üniversite kütüphanesi ise, bölümlerin, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin isteklerini de göz önünde bulundurarak seçim işleminin yapılması;
- Süreli yayınların, satın alma, bağış, değişim ve derleme yoluyla sağlanması için çalışmaların yapılması;
- Cilt işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve ciltlenen yayınların kontrollerinin yapılarak düzenlenmesi;
- Ciltlenen yayınların veya ciltlenmeyip o şekilde hizmete sunulacak süreli yayınların teknik işlemlerinin yapılarak hizmete hazır hale gelecek şekilde düzenlenmesi;

- İstatistiki değerlendirmelerin hazırlanması, faaliyetler ile ilgili raporların hazırlanması ve üst yönetime sunulması.

Otomasyon Hizmetleri Birimi:

- Bilgi merkezinde otomasyon işlerinin yürütülmesi ve takibi işi için, eğer bilgi merkezi bir kuruma bağlıysa, bilgi işlem birimiyle işbirliğinin yapılması;
- Ortaya çıkan otomasyon ile ilgili sorunlar ve teknik gereksinimler için eğer varsa bilgi işlem birimiyle koordinasyonun sağlanması, yoksa ilgili kurumlarla irtibatın sağlanması;
- Eğer bilgi merkezi günün şartları gereği bir web sayfasına sahip olmak istiyorsa bunun hazırlanması ve sürekli güncel tutulması;
- Bilgi merkezi personeline ve kullanıcılara otomasyona yönelik eğitim verilmesi;
- Faaliyetler ile ilgili rapor hazırlanması ve üst yönetime sunulması.

Danışma, Kullanıcı Hizmetleri ve Ödünç Verme Birimi:

- Kullanıcıların çalışma ve araştırmalarında yardımcı olunması;
- Yeni çıkan yayınların kullanıcılara duyurulması;
- Bilgi merkezi ve hizmetleri ile ilgili enformasyon hizmetinin verilmesi;
- Ulusal ve uluslararası danışma kaynaklarından yararlanarak yayın taraması, kullanıcı eğitimi vb. gibi danışma hizmetinin verilmesi;
- Yapılan faaliyetler ile ilgili raporların hazırlanması ve üst yönetime sunulması.
- Bilgi merkezi dermesinin bilgi merkezi içi ve dışı dolaşımının sağlanması ve kontrol edilmesi;

- Kullanıcılara materyalin kullanılmasının öğretilmesi ve ilgili kaynaklara yönltilmesi;
- Reserve (ayrılmış derme) hizmetinin sunulması ve reserve hizmeti sunumu için gerekli dermenin oluşturulması;
- Materyalin bilgi merkezi içinde yerleşme düzeninin sağlanması;
- Bilgi merkezine yeni gelen yayınların kullanıcılara duyurulması için sergilenmesi;
- Bilgi merkezi materyalinin sayımının yapılması;
- Kullanım değerlendirmelerinin raporlar halinde hazırlanması ve üst yönetime sunulması;
- Bilgi merkezinin verdiği hizmetin, kullanıcı tatmini açısından ölçülmesi için anketlerin hazırlaması ve değerlendirilmesi.

Söz konusu birimlerde yapılan faaliyetler, bilgi merkezi yöneticisinin denetiminde ve gözetiminde ilgili birimlerin sorumluları ve o birimde çalışan görevlilerle birlikte yerine getirilmektedir. Bu birimlerde yürütülen faaliyetlerde yöneticiler, gerekli olan bazı durumlarda kişisel kararlar almakta, bazı durumlarda ise örgütsel (grup) kararları almaktadır. Kararı veren yönetici olmakla birlikte, işlerin yürütülmesi ve yerine getirilmesi yani verilen kararların uygulanması, bilgi merkezinde çalışan personel tarafından yerine getirilmektedir. Yukarıda belirtilen bölümlere ideal bir bilgi merkezi için söz konusudur. Bununla birlikte ülkemizde bilgi merkezi adını taşıdığı halde bölümlenmeye ve örgütlemeye gitmeden bilgi hizmeti sunmaya çalışan bilgi merkezleri de vardır. Organize olmuş bilgi merkezlerinin verdikleri hizmetlerle karşılaştırıldığında, bunların, daha çok kitaplık görevini üstlenmiş oldukları görülmektedir.

IV.3. Bilgi Merkezlerinde Karar Verme Alanları

Birer örgüt olarak bilgi merkezlerinde, yönetimin diğer süreçlerinin var olmasının yanında karar verme süreci de yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Karar verme işi bilgi merkezinin tüm faaliyetlerinde vardır. Karar verme (decision making), bir strateji yapmaya girişmeden önce, gerekli bütün ilişkili etkenlerin düşünülmesini ve sistematik şekilde çözümlenmesini gerektiren ve/veya içeren bir yönetim sürecidir. Söz konusu süreçte, performansın ve gelişimin değerlendirilmesi anahtar unsurlardır (Harrod's, 2000: 213).

Karar verme sürecinin bilgi merkezi yönetimi açısından ele alınan tanımlarından birisi şu şekildedir: Birkaç muhtemel strateji ya da davranış seçeneğini değerlendirip, bu seçeneklerden kullanılabilirliği en uygun ve kütüphane sisteminde, verilen durum içinde amaca ulaşmada yardımcı olacak en iyi seçeneği seçme davranışdır. Karar verme, en geniş anlamda bazı hedeflere ulaşmak için bilgiyi rapor etme, çözümlenme ve sahip olma sürecini içerir. Karar vermenin amacı, düzenlemenin işlevini arttırmaktır (Steinbusch, 2002: 1).

Kararlar, kişilerin bilgisine ve deneyimine göre farklılık gösterir. Hiçbir insan birbirinin aynı değildir ve hiç kimsenin karar verme aşamasında izlediği yol kesin olarak benzer değildir. Bazı kişiler karar vereceği durumu analiz eder ve karar vermeden önce tüm seçenekleri ve muhtemel sonuçlarını gözden geçirir. Bunun yanında sonuçları ve diğer seçenekleri düşünmeden karar veren kişiler de vardır. Bununla birlikte, her durumda ne yapacağını, hangi seçeneğin en uygun olduğunu ve seçilen kararı uygulamaya nasıl geçireceğini bilen kişiler de vardır. Her birey kendine özgü deneyimlere sahiptir ve neyi, nasıl yapacağına dair tarzı vardır.

Böylece, karar vermenin kişinin bilgisine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. (Steinbusch, 2002: 3).

Bilgi merkezinde yapılan her faaliyet, amaç(lar) doğrultusunda alınmış bir kararın sonucudur. Örneğin, bilgi merkezine alınacak materyalin tespit edilmesi, ne şekilde alınacağı, nereden alınacağı, ödemenin nasıl yapılacağı vs. gibi faaliyetler, kararın verilmesi, bunların ne şekilde yapılacağını seçimi ise, kararın sonucudur. Bilgi merkezindeki karar aşamaları şu şekilde gösterilir (Hernon, 1989: 8).

Aşama	Örnekler
Stratejik Planlama	Hedef belirleme; kütüphane içi kararları görüşme; başlıca teknolojik yenilikleri uygulamak; kolaylıklar sağlamak.
Yönetim Kontrolü	Konu alanları arasında fon tahsis etmek; personel eğitimi gereksinimlerini belirlemek; kütüphane hizmetinin saatlerini belirlemek; gereksiz şeyleri ayıklama politikası geliştirme; donanım ve hizmet satın alımı, işlemler için standartlar sağlamak.
İşlemsel Kontrol,	Standartlar, düzeltici adımlar, programlama, şikayetlere cevap, özel istek ve projeleri kordine etmekle ilgili günlük işlemleri ve hareketleri izlemek, kataloglama, rafa koyma, yeni gelen kitaplar, gereksizleri ayıklama, kitap verme, müracaat gibi alanlarda verilen kararlar

3. Şekil. Bilgi merkezinde karar aşamaları

Karar verme, en küçük işten en büyük işe kadar bütün faaliyetlerde kendisini göstermektedir. Karar verme süreci, yönetimin diğer süreçlerini doğrudan etkilemekle birlikte başlı başına bir süreç olarak da değerlendirilmektedir. Bu süreç, diğer süreçleri de etkilediği ve yönlendirdiği için, bazı yönetim bilimciler tarafından, haberleşme ile birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmiştir.

“Örgütlerin başarısında ve gelişmesinde yöneticilerin aldığı kararların rolü önemlidir. Yönetim bilimine göre, yöneticinin uygun ve etkili kararlar alabilmesi, örgüte ilişkin değişik ve çok miktarda bilgi almasına ve bunları değerlendirmesine bağlıdır” (Tunçkanat, 1989: 65). Haberleşme süreci ile örgüte ilişkin gerekli bilgiler toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Karar verme en genel tanımıyla, belirlenen amaca ulaşmak için eldeki alternatifler içinde en uygununun seçilmesidir. Karar verme davranışı yöneticinin asıl görevidir; yöneticiye karar verici de denilmektedir.

Karar verme üç aşamadan oluşur: bilgi, plan ve seçim. İlk aşama veri toplanmasını ve yorumlanmasını içermektedir. Aynı zamanda diğer aşamalar istatistik kullanımı içerebilir. Böylece istatistiklerin seçimleri değerlendirmede bir araç olduğu görülmektedir. Karar verme aşamaları şu şekilde gösterilmektedir (Hernon, 1989: 8).

Aşama	Örnek
Bilgi: Sorunlar ve fırsatlar için araştırma yapmak:	Şikayetler; az dolaşan belgeleri belirlemek, belirli programlar için koleksiyonun doğruluğunu uygunluğunu ölçmek, gelecekteki gereksinimleri tahmin etmek; Potansiyel olarak kullanışlı teknolojik yenilikleri belirlemek; performansı beklentilerle karşılaştırmak.
Plan: Alternatif hareketlerin belirlenmesi ve uygulama:	Problemin yapısının daha iyi anlaşılması için veri toplama, model alma ve parametre tahmini; katkıda bulunan
Seçim: Bir hareketi seçme ve uygulama:	Alternatif hareketlerin uygulanışlarını tahmin etme; sonuçları değerlendirme, uygulamadaki teknik ve davranışsal problemlerle başa çıkmak.

4. Şekil. Bilgi merkezinde karar verme aşamaları

Bilgi merkezi yöneticisinin, faaliyetlerinde sağlıklı kararlar alabilmesi veya etkin bir yönetim için, bilgi merkezinin tüm kaynaklarını bir sistem bütünlüğü içinde koordine etmesi gerekmektedir. Bu amaçla yöneticinin örgütle ilgili çeşitli kararların alınmasında kendisine yardımcı olacak, örgütün iç ve dış çevresinin kontrol edebilmesini sağlayacak bir bilgi sistemine gereksinimi vardır. Yöneticinin bilgi gereksinimini tek kanaldan sağlanan bilgilerle karşılamak olanaksızdır. Gelişen ve büyüyen örgütlerde bu gereksinim, çok çeşitli kaynaklardan sistemli bir bütünlük içinde karşılanabilir. Yöneticilerin, etkin ve yerinde kararlar verebilmek için, örgüt içinde çok iyi bir bilgi ve iletişim sistemi kurmaları gerekir. Çünkü yöneticilerin, faaliyetlerin devamı için sürekli bilgiye gereksinimleri vardır. Yönetici, bilgi, karar ve örgüt dörtgeni, yönetimin belirlemiş olduğu amaca ulaştıracak en önemli unsurdur. Çünkü yöneticinin, sağlıklı haberleşme kanallarından elde ettiği bilgiyle aldığı doğru ve yerinde kararlar, örgütü, belirlenmiş olan amaç(lar)a ulaştıracaktır. Yöneticilerin yerinde ve sağlıklı kararlar verebilmesine etki edecek en önemli faktörlerden birisi de hiç kuşkusuz örgüt içi haberleşme ve koordinasyondur. Bu kanallardan gelecek bilgilerle birlikte yöneticinin kararı şekillenmiş olacaktır.

Bilgi merkezlerinde önemli ya da önemsiz çeşitli kararlar alınmaktadır. Stratejik, yönetsel ve eylemsel kararların tümü bilgi merkezlerinde görülmektedir. Yönetsel ve eylemsel kararlar, stratejik planlama doğrultusunda ve ona dayanarak alınmaktadır. “*Stratejik planlama, gerçekçi ulaşılabilir hedefler koyar*”(Hernon, 1989: 3). Stratejik planlama doğal olarak stratejik kararları da doğurmaktadır. Bilgi merkezlerinde stratejik planlama kararları genel olarak şunları içerir:

- Koleksiyon geliştirmenin amaçlarını belirlemek;
- Kataloglama düzeyi;

- Belge işleminin zamanında yapılması ve giderlerin yeterliliği;
- Danışma yardımının cinsi, niteliği ve düzeyi;
- Belge belirleme hizmetinin niteliği, seviyesi ve kapsamlılığı;
- Koleksiyona kolay ve rahat ulaşım;
- Kütüphanenin iç stokunun işbirliği ile düzenlenmesi;
- Kullanıcı ortamı ve aletlerin niteliği ve yeterliliği (Litaretür Review..., 2002: 3)

Bununla birlikte yönetim kontrol kararları da şunları içermektedir:

- Ayrılan paranın doğru alanlara aktarılması;
- Kitap serileri ve raporları için ayrılan fonlar;
- Suret (kopya) derecesi;
- Yararsız stratejileri ve prosedürleri çıkarmak;
- Zarar görmüş, eskimiş belgeleri yenileştirmek;
- Seçim süreci;
- Sağlama süreci;
- Materyalin kataloglanması;
- Belgelerin fiziksel olarak hazırlanması ve korunması;
- Hazır danışma;
- Bibliyografik araştırma;
- Halkla ilişkiler;
- Kütüphane hizmetinin saatleri;
- Koleksiyonun düzenlenmesi ve yerleştirilmesi;
- Koleksiyonun güvenliğinin sağlanması;
- Tekrar rafa koyma ve raf okuma aktiviteleri;

- Dolaşım kontrol politikası ve prosedürü;
- Reserve koleksiyonunun politikaları ve prosedürleri
- Diğer kütüphanelerden alınan belgelere giriş;
- Diğer kurumlara belge sağlama;
- Alanın tahsisi edilmesi;
- Kullanıcı için gerekli gereçlerin sayısı ve çeşidi (Literatür Review..., 2002: 3).

Yönetim bilimine göre, yöneticinin, uygun ve etkili kararlar alabilmesi, örgütüne ilişkin değişik ve çok sayıda bilgi almasına ve aldığı bu bilgileri amaca uygun olarak değerlendirmesine bağlıdır. Çok sayıda doğru ve güncel bilgi, belirsizliklerin azaltılmasında ve daha çok seçenek üzerinde çalışmasına olanak sağlayacağı için; yöneticilerin etkinliklerinin artacağı düşünölmektedir. Bu nedenle sorun, örgütle ilgili hangi durum, olay, olgu ya da davranışın, diğer bir deyişle hangi bilgilerin kararları etkileyeceğidir. Çünkü bir durum, olay, olgu ya da davranışın “bilgi” olarak adlandırılabilmesi için kişinin davranışlarını etkileyebilmesi gerekir (Tunçkanat, 1989: 22).

Bilgi merkezlerinde yönetim sürecinin ne şekilde yaşandığına bakıldığında ise şu görölmektedir. Formel bir örgüt olan bilgi merkezlerinde yönetim sürecinin tüm işlevleri kendisini göstermekte ve söz konusu işlevler amaç(lar)la birlikte kurum faaliyetlerinin yönünü belirlemektedir. Fakat bilgi merkezlerinin, en önemli misyonu olan kullanıcının bilgi gereksinimini karşılamak, bu hizmeti ücretsiz yapmak, milli ve kültürel varlıkları korumak vs. gibi farklı amaçları gerçekleştirmek için çalışması, bu örgütü diğer örgütlerden farklı kılmaktadır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de kararlar, kimi durumlarda bireysel kimi durumlarda örgütsel (grup) olarak alınmaktadır. Bu durum, yöneticinin idare anlayışına, örgüt politikasına veya problemlerin türüne göre değişmektedir. *“Büyük akademik ve halk kütüphanelerinde karar verme süreçleri, farklı yaklaşım ve bilgi gerektiren kurallar, prosedürler ve problemler içermektedir. Bazı kararlar otoriter, bazıları arkadaşça, bazıları komiteler tarafından ve bazıları ise, bunların bir kombinasyonu ile verilir”* (De Gennaro, 1999: 388).

Bazı kararlar bilgi merkezi hizmetlerine doğrudan yön vermektedir. Bu tür kararlar yöneticiler ve yetki sahibi bilgi uzmanları tarafından verilir. Kararlar, hedef ve amaçlar, bütçe tahsisi, hizmet saatleri ve diğer faaliyetler konusunda verilir. Belli bir yön ve rehberlik almadan, bilgi merkezi uygun ve yeterli hizmet vermeyi durdurur. Karar vermenin ana kısmı seçilen davranış biçimini ortaya koymaktır. Karar verme, bir problemi çözme ya da bir kütüphane stratejisi belirlemede kullanılacaksa harekete geçilmelidir; aksi takdirde zaman ve para kaybı olur. Böylelikle kararların, faaliyetleri düzenlemesi ve amaca ulaştırması açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır (Steinbusch, 2002: 1).

Bir bilgi merkezinin değerlendirilmesi söz konusu olduğu zaman bu değerlendirme genellikle beş unsur göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Söz konusu unsurlar;

- Bina
- Bütçe (Finansman)
- Personel
- Derme
- Kullanıcı'dır.

Bu unsurların olduğu ortamlarda bir bilgi merkezinin varlığından ve hizmetlerinden söz edilebilir. Bu unsurlardan birinin olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda sağlıklı bir bilgi hizmeti verilemez. Bu durum, bilgi merkezlerinin hizmetlerini olumsuz bir şekilde etkileyecek ve asli görevinden yani bilgi hizmeti sunma hedefinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bir bilgi merkezi yöneticisinin, yöneticisi olduğu bilgi merkezinde, yönetim sürecini bilimsel anlamda eksiksiz ve tam olarak yaşayabilmesi için söz konusu unsurlara dikkat etmesi ve bu unsurların bir bütünlük içinde devamını ve koordinasyonunu sağlama yönünde çaba göstermesi gerekmektedir.

Bilgi merkezi yöneticisi, amacı gereği bilgi merkezinde kullanıcı isteklerini karşılayacak sağlıklı bilgi hizmeti faaliyetleri için politikalar oluşturmalı ve bu politikaları düzenli olarak güncelleştirmelidir. Bilgi merkezi politikalarının genel olarak amacı, aşağıdaki konularda, mümkün olduğunca açık bir şekilde yol göstermektir. Bunlar; *“hedef alınan kullanıcı kitlesi, öncelikli gereksinimler, çalışma alanının sınırları ve kapsamı, hizmet türleri, dermenin oluşturulması, denetimi ve kullanıcıya sunulması, teknik hizmetlerin (işlemlerin) niteliği, örgütlenmesi ve yerine getirilmesi, kullanıcı ile ilişkiler, fiziksel kaynakların kullanımı (bütçe ve bina), personel yönetimi, idare sistemi, diğer bilgi merkezleriyle ve eğer bir kuruluşa bağlıysa ana kuruluş ile ilişkiler vb.”* (Guinchat, Menou, 1990: 300) konulardır.

Yöneticiler, söz konusu politikaları hazırlarken, bilgi merkezinin faaliyetlerini sürekli etkileyen çevresel ve içsel faktörleri her yönden dikkate almalıdır. Bu tür faktörler politikalar yanında kararlara da yön verirler. Yine politikalar hazırlanırken, politikalara yön verecek çeşitli analizler ve incelemeler, yukarıdaki faktörlerle sınırlı kalmamalı, bilgi merkezinin içinde bulunduğu çevre de bütün yönleriyle göz önünde

bulundurulmalıdır. Örneğin, bilgi merkezinin varolan durumu ve olası gelişmeler, ulusal ve uluslararası bilgi sistemleri, ulusal bilgi politikası, enformasyon ve iletişim teknolojileri ve bunlarda yaşanan gelişmeler, sosyal ve kültürel yapı, kullanıcının niteliği ve niceliği vb. olgular titizlikle analiz edilmeli, politikalar bunların ışığında oluşturulmalıdır. Böyle bir çalışma, bilgi merkezinin sadece kısa süreli politikalarına değil, aynı zamanda uzun süreli politikalarına da ışık tutacak, genel politikalarla birlikte, sunulacak kullanıcı hizmetlerinin belirlenmesinde ve kullanılacak en etkin yöntem seçiminde de yöneticiye yol gösterecektir. Söz konusu bu çalışmalar doğal olarak bilgi merkezi yöneticisinin karar verme davranışını yönlendirecek, yönetici karar verirken bu çalışmaları, oluşumları, gelişmeleri ve koşulları dikkate alacaktır.

Bilgi merkezi yöneticisi, faaliyetlerinin devamı ve sürekliliği için politikalar dışında planlar, programlar, usuller ve kurallar da oluşturmalıdır. Bu çalışmalar bilimsel yönetimin gereğidir. Plan, bir karar sonucu oluşturulur ve yapılması gereken faaliyetler için alınan kararların toplamıdır. Planda belli bir zaman dilimi vardır ve bu zaman diliminde nereye, ne şekilde varmak, neyi gerçekleştirmek, nasıl gerçekleştirmek, hangi kaynakların kullanılarak gerçekleştirileceği, kimlerin gerçekleştireceği ve hangi maliyetle gerçekleştirileceği gibi noktalar yer alır. Plan, en genel ifadeyle, belirlenen amaca ulaşmak için nelerin ne şekilde yapılacağına karar verilmesidir. Planlama ise, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim(ler) tarafından, ne için, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacağının kararlaştırılmasıdır. Planlama süreci ile örgütün varolan insani ve fiziksel kaynaklarının organize edilerek, amaçlar yönünde harekete geçirilmesi sağlanmaktadır. Yönetici bilgi merkezinde planlama süreci doğrultusunda planlar yaparak (uzun süreli, orta süreli ve kısa süreli olmak üzere) faaliyetlerini şekillendirmeli ve uygulamaya aktarımını sağlamalıdır.

Programlar, *“herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bunların her birinden sorumlu olan kademe ve kişileri, her birinin süresini belirleyen planlardır”* (Akat, Budak, Budak, 1999: 134). Örneğin, bilgi merkezinde materyal sağlama biriminden kimin sorumlu olduğu, bu birimin hangi ölçütleri göz önünde bulundurarak materyal sağlayacağı, bunu yaparken de ne kadar sürenin ve bütçeden ne kadar ayrılması gerektiğinin dikkate alınacağı programla belirtilir.

Usuller, eylemlerle ilgili kılavuzlardır. Politikalar da eylemlerle ilgili olmakla birlikte, daha çok eyleme yönelik düşünceyi yönlendirirler. Buna karşın, usuller, belli bir politika ya da amacın gerçekleştirilmesiyle ilgili olayların kronolojik bir dizisidir. Bu nedenle doğrudan, eyleme dönüktürler. Örneğin, bir bilgi merkezinde yayın alımlarında ekonomiklik amacıyla, yayınların tek nüsha olarak alınması gibi bir politikaya yönelinebilir. Bir başka deyişle, çift nüsha alımları engelleyici bir politika gütmek istenebilir. Bu durumda, yayın ısmarlama işlemine geçmeden önce, bilgi merkezindeki çeşitli katalogların ve ödünç verme kayıtlarının gözden geçirilmesi usulü kabul edilebilir (Yontar, 1996: 108). Kurallar ise, neyin, ne zaman, ne şekilde ve nasıl yapılacağını veya yapılmayacağını ayrıntılı ve açık bir şekilde gösteren ve yoruma olanak vermeyen özel açıklamalardır. Örneğin bilgi merkezinde çalışan personelin çalışma saatlerine dikkat etmeleri kuralla belirtilmiştir. Bununla birlikte kuralların dayanağı planlar ve politikalar. Tüm bu unsurlar oluşturulurken karar verme faaliyeti yoğun bir şekilde yaşanmaktadır, ayrıca bunların oluşturulması daha sonra verilecek kararları da etkileyecektir.

Yönetici, planı hazırlamadan önce, planın amacının belirlenmesine, planlamanın uzun dönemli mi, yoksa kısa dönemli mi yapılmasına, bunu yaparken hangi araçların, tekniklerin ve yöntemlerin kullanılacağına ve planlamaya katılacak

elemanların neler olacağına karar vermelidir. Bu tür faktörlerin bilinmesi ve belirlenmesi, planın, örgütün amaçları doğrultusunda oluşturulması yanında uygulanmasını da kolaylaştıracaktır.

Bilgi merkezi yöneticisinin uygulamaya koyacağı süreçlerden birisi de örgütlenme sürecidir. Örgütlenme, insani ve maddî unsurların, örgütün belirlenen amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir. Örgütlenme süreci, bilgi merkezi faaliyetlerinin mümkün olan en iyi biçimde yürütülmesine yardımcı olan bir araçtır.

Örgütlenme süreciyle ilgili olarak yapılması gereken bazı temel işler vardır. Bunlardan ilki, kurum, bölüm ya da birim amaçlarının belirlenmesidir. Bundan sonra, amaçlara ilişkin politikalar ile onların gerçekleşmesini sağlayacak faaliyet, iş ve işlemler belirlenmelidir. Bir başka deyişle, amaç ve politikaların saptanmasından sonra örgütte, yapılması gereken tüm iş ve işlemler analiz edilerek sınıflandırılmalı ve tanımlanmalıdır. Buna dayanarak, örgütte çeşitli bölüm veya birimler oluşturulacaktır; böylelikle, hangi işi kimin yapacağı, tüm örgütün ve bölüm veya birimlerin kimler tarafından yönetileceği saptanacaktır (Yontar, 1996: 117-118).

Yönetici, örgütlenme işlevinin yapısını belirlemeye karar verirken veya oluştururken iç ve dış çevreyi dikkate almak zorundadır. Çünkü bu etmenler örgütü sürekli etkilemekte dolayısıyla örgütlenme sürecine de yön verebilmektedirler; bunlar, diğer bilgi merkezleriyle veya örgütlerle olan ilişkiler, personel, kullanıcı, mevzuat, bütçe, teknoloji vs. gibi etmenlerdir.

Bilgi merkezlerinde örgütlenme çeşitli biçimlerde yapılmaktadır, bunlar; ürüne göre örgütlenme, işleve göre örgütlenme, coğrafi konuma göre örgütlenme, kullanıcıya göre örgütlenme, proje tipi örgütlenme, karma örgütlenme, sürece göre örgütlenme,

zaman göre örgütlemedir. Ürüne göre örgütlemeye örnek, kitaplar, süreli yayınlar, vb. gibi materyale göre örgütlemedir. İşleve göre örgütleme denince örneğin, teknik hizmetler ve rehberlik hizmetleri biçiminde örgütlemeden söz edilebilir. Coğrafi konuma göre örgütlemede, merkezi birim ile onun dışında farklı coğrafi bölgelerde veya farklı yerlerde bulunan şube birimlerinin ayrı olarak örgütlenmesinden söz edilir. Kullanıcıya göre örgütlemede, bilgi merkezlerinin, kullanıcılar göz önüne alınarak örgütlenmeleri söz konusudur; örneğin bilgi merkezinin çocukları, gençleri ve yetişkinleri göz önünde bulundurarak örgütlenmesi gibi. Proje tipi örgütlemede, belli bir görevin yerine getirilmesi için, o görevle ilgili uzman ve diğer elemanlar, başlarında bir yöneticiyle birlikte çalışırlar. Bu örgütlemede, her proje grubunun yöneticisi, adeta örgütün en üst düzeydeki yöneticisi durumundadır. Bu örgütlemeye örnek olarak, bilgi merkezinde bilgi teknolojileri alt yapısının sağlanması için bir proje hazırlanması ve bunun örgütleme sürecinde uygulanmaya konması verilebilir. Karma örgütleme, yukarıda söz edilen örgütleme türlerinin bir kısmının birleştirilerek uygulanması biçimindedir. Örneğin, bilgi merkezlerinde işlevsel bir örgütlemeye ek olarak, zamanla kullanıcıya ve ürüne göre örgütleme de ortaya çıkabilir. Sürece göre örgütleme, birbirini izleyen süreçlerin uygun biçimde örgütlenmesidir. Örneğin, kataloglama ve sınıflama birbirleriyle yakından ilişkili ve birbirini izleyen süreçler olarak ele alındığında, örgütlemede bu süreçlere göre bölüm ya da birimler oluşturulabilir. Zamana göre örgütlemeye örnek ise, örgüt elemanlarının farklı zaman aralıklarında (gündüz ve gece gibi) çalışan elemanların işe alınması ve örgüt faaliyetlerinin buna uygun olarak düzenlenmesidir (Yontar, 1996: 118-119). Yönetici örgütleme sürecini hazırlarken faaliyetlerini yürütmek için birden çok örgütleme biçimini kullanabilir. Bazı durumlarda ilk başta kullanılmayan

bazı örgütlenme yöntemleri zorunluluk gereği sonraki aşamalarda uygulamaya geçirilebilir.

Bilgi merkezlerinde yöneticinin uygulamaya koyacağı bir diğer süreç, eşgüdüm (koordinasyon) sürecidir. Eşgüdümleme, faaliyetleri aynı zamana denk getirmek; faaliyetleri, birbirini destekler şekilde ilişkilendirmek; işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır (Öz-Alp ve diğerleri, 1996: 85). Eşgüdüm süreciyle, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve amaç doğrultusunda koordineli bir şekilde yönlendirilmesi sağlanır. Bilgi merkezi yöneticisi bu süreçle yapılan işlerin ve verilen hizmetin, fiziksel unsurlarla ve kullanıcı unsuruyla uyumlaştırmasını gerçekleştirerek, faaliyetlerin iç ve dış çevre ile kontrollü ve sağlıklı biçimde etkileşimini gerçekleştirir. Örneğin, bilgisayarların hizmetlerde kullanılması, kullanıcının bilgisayarı kullanarak istediği bilgiye daha çabuk ulaşmasının sağlanması (kullanıcı ile bilgisayarı karşı karşıya getirmek) ve bunun için kullanıcıyı yönlendirecek ve bilgilendirecek çalışmalarda bulunmak eşgüdümleme sürecinin bir parçasıdır. Bu süreç de karar verme süreci ile doğrudan ilişkilidir. Bu süreçte yapılması düşünülen bütün işler karar verme ile başlamaktadır.

Bilgi merkezlerinde uygulanan bir diğer süreç denetim (kontrol) sürecidir. Denetim (kontrol) süreci uygulamada en sonda yer alan süreçtir. Yapılan faaliyetlerin, amaca ne kadar ulaştırdığı veya ulaştırmadığı bu süreçle tespit edilir. Planlama süreci ile ulaşılmak istenen amaç(lar) belirlenmektedir. Planlar yapılacak faaliyetler için bir çeşit standart niteliğindedir; diğer süreçler plan ile belirlenen ve ortaya çıkan bu standartlara uymak zorundadır. Uygulamada yönetimin son süreci olan denetim süreci ile, diğer süreçlerin plana dolayısıyla planda belirtilen standartlara, ne kadar uyup uymadıkları saptanır. Diğer süreçlerin, dolayısıyla, tüm

faaliyetlerin söz konusu standartlara uyup uymadıklarını tespit için de yönetim tarafından çeşitli tekniklerin kullanılması söz konusudur. Bu teknikler; iş analizi teknikleri, maliyet analizleri, yöneylem araştırması, zaman ve hareket incelemeleri ve PERT tekniği gibi tekniklerdir (Yontar, 1996: 125).

İş analizi teknikleri ile, bir bilgi merkezinde yapılan bütün işler titizlikle gözlemlenerek ve her iş ile ilgili işlemler ayrıntılı olarak analiz edilerek, hangi işlerin öncelikli olduğunu, bir işlemin tamamlanması için gereken işlerin neler olduğunu ve bir işlevi veya bir hizmeti oluşturan işlemlerin hangileri olduğunu ayırt etmek mümkün olur (Guinchat, Menou, 1990: 303). Maliyet analizleri tekniği ile, faaliyetler için dolaylı ve dolaysız yoldan yapılan bütün harcamaların maliyetlerinin yarar açısından ölçümü gerçekleşir. Dolayısıyla faaliyetler için yapılan harcamaların, amaca ne kadar ulaştığının ve sonraki aşamalarda maliyetin ne kadar olacağının tespiti sağlanır. Yöneylem araştırması ile, yürütülen ve yapılan faaliyetlerle amaca ne kadar ulaşıldığının matematiksel ve istatistiksel tekniklerle ortaya konulmasına çalışılır. Bu yöntem daha çok niceliksel karar verme işlemlerinde kullanılmaktadır. Zaman incelemesi yöntemi, işlemleri en küçük parçalarına ayırarak, tek tek her parçanın gerçekleştirilmesinde ne kadar zaman harcandığını saptamayı ve göstermeyi amaçlayan yöntemdir (Yalvaç, 2000: 82). Bu yöntemle bilgi merkezlerinde yapılan çeşitli işlemler için harcanan zaman belirlenir. Hareket incelemeleri ise, yürütülen faaliyetlerde gerçekleştirilen veya izlenen çeşitli hareketleri inceler. Bilgi merkezlerinde uygulanabilecek bir teknik (yöntem) de PERT (Programme Evaluation and Review Technique) tekniğidir. Bu teknik, projenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli faaliyet ve olaylardan oluşan; faaliyet ve olaylar arasındaki ilişkileri, sırayı ve öncelikleri sistematik olarak bir şema üzerinde

gösteren; böylece projenin planlamasını ve kontrolünü sağlayan tekniktir (Yozgat, 1994: 91). Söz konusu tekniklerin kullanılmasıyla yürütülen faaliyetlerin amaç(lar) doğrultusunda niteliksel ve niceliksel değerlendirilmesi yapılır. Ayrıca söz konusu tekniklerin uygulanmasıyla elde edilen veriler, yöneticilerin sonraki aşamalarda daha gerçekçi karar almalarına yardımcı olmaktadır.

Bilgi merkezini oluşturan unsurlardan birisi de hizmetlerin yürütüldüğü ve sunulduğu mekânsal organizasyon olan binadır. Ülkemizde bilgi merkezi binalarının yapımının ilk aşamasında yöneticilerin karar verme yetkileri sınırlı olmakla birlikte, sonraki aşamalarda bina ile ilgili bir takım kararlar verebilmektedirler. Örneğin aydınlatılması, bina ile ilgili içi düzenlemenin yapılması gibi. Aşağıda yöneticilerin bina ile ilgili faaliyetlerine ve kararlarına değinilecektir.

IV.3.1. Bina

Bilgi merkezi hizmetleri veya faaliyetleri temelde beş unsurun bir araya gelip bilgi hizmeti sunma misyonu gereği birleşmelerinden ve etkileşimlerinden oluşur. Söz konusu bu unsurlardan birisi de binadır. Bilgi merkezi binası, bilgi merkezi hizmetlerinin yürütüldüğü ve sunulduğu mekânsal organizasyondur. Bilgi merkezinde verilmekte olan ve gelecekte verilecek hizmetlerin ya da yapılan faaliyetlerin amaç(lar)a ulaşması yönünde başarılı olmasını sağlayacak en önemli etkenlerden birisi de, hiç kuşkusuz bilgi merkezinin içinde faaliyetini sürdürüp hizmet verdiği fiziksel alan olan binadır. Bilgi merkezinin amaç ve fonksiyonlarına uygun hizmet verebilmesi, bir başka deyişle üzerine aldığı görevi yeterince yerine getirebilmesi, öncelikle bilgi sunma hizmetine elverişli bir bina ile mümkün olabilmektedir. Genel olarak bir bilgi merkezi binası, barındırdığı materyali

doğanın olumsuz etkilerinden koruyacak şekilde ve kullanıcıların rahatlıkla yararlanmalarına olanak verecek tesislerle (ısıtma, ışıklandırma, havalandırma, perde, mobilya vb.) donatılmalıdır. En önemlisi bina, bilgi merkezi binası olarak inşa edilmiş olmalıdır. Başka amaçlarla inşa edilmiş binalarda, yeterli ve istenilen düzeyde bilgi hizmeti vermek doğal olarak mümkün değildir. Bu nedenle, bilgi merkezi binasını inşa etmek, özel bir bilgi ve beceri gerektirir. Bunun için bilgi merkezi binasının projesini yürütecek mimar ya da mühendislerin, bilgi merkezinin kullanım ve işleyişi ile ilgili bir takım incelemelerde bulunmaları ve hatta bina projesi için bilgi uzmanlarıyla işbirliği içinde olmaları gereklidir.

Bilgi merkezi personeline ve materyale ayrılması gereken sayıda ve ölçüde fiziksel alanın ayrılması yanında bilgi merkezi kullanıcılarının rahat bir mekânda ve ortamda çalışmalarını ve araştırmalarını yapmalarını sağlamaya yönelik çalışmaların yapılması, kısacası bilgi hizmetinin verilmesi için gerekli tüm koşulların varlığı, bilgi merkezi binasının yapımında en önemli ve göz önünde bulundurulması gereken amaçlardandır.

Bir bilgi merkezinin kendisinden beklenen ya da amacı gereği sunması gereken hizmeti en iyi şekilde verebilmesi için hizmetlere elverişli bir mekânın varlığı gereklidir. Bu da, bütün şartlar (iklim, kullanıcı, materyal, teknoloji, gelişmelere açık olma, coğrafik durum, iç ve dış dekorasyonun kullanıcıyı çekecek ölçüde olması vs. gibi) dikkate alınarak inşa edilmiş bir bilgi merkezi binasını varlığını gerektirir. Bununla birlikte, *“bilgi merkezi binasının çağdaş kütüphanecilik anlayışıyla hizmet verecek şekilde tasarlanması ve donatılması; göze hitap edecek iç ve dış estetiğe sahip olması, bunun yanında, kullanıcı gereksinimlerini karşılayacak özellikleri taşıması gerekir”* (Tuncer, 1997: 66).

Bilgi merkezinin içinde bulunduğu bina üç çeşit faaliyet alanını kapsar: Kullanıcılara açık alanlar, personelin çalışma alanları ve depolama alanı. Ayrıca, bir alandan diğerine hareket olanağı sağlayan mekânlar bulunmalıdır. Bilgi merkezinde her zaman çok fazla hareket söz konusu olduğundan, personel sayısı azaldıkça bu sorun daha titizlikle incelenmelidir (Guinchat, Menou, 1990: 161).

Bir bilgi merkezi inşa edilirken ya da bu konuda program hazırlanırken aşağıdaki ilgili gruplar, fikir alışverişinde bulunmak, kendi bakış açılarını yansıtmak ve ortak karar almak üzere bir araya gelmelidir. Söz konusu gruplar şunlardır;

- Bilgi merkezi yöneticileri
- Bilgi uzmanları, personel
- Mimar ve mühendisler

Bu gruplar bir araya gelerek çağdaş anlamda bilgi merkezi mimarisine uygun yapının oluşturulması için çalışmalı ve bu doğrultuda plan hazırlanmalıdır. Bunların dışında gerektiğinde kullanıcıların da fikirleri alınabilir. Çünkü hizmetlerin odağında kullanıcı vardır ve bilgi merkezini kullanacak kişi de odur. *“Kütüphane binasının planlanmasında, yapılacak binanın her bakımdan yeterli olmasında idareci-kütüphaneci-mimar arasında kurulacak işbirliğinin büyük önemi vardır”* (Ersoy, 1998 : 85).

Bilgi merkezi binasının mimarisi, bilgi uzmanı unsuru göz önünde bulundurularak ve onun bu konudaki fikirleri doğrultusunda şekillendirmelidir. Kütüphanelerin mekânsal organizasyonu kütüphanenin işleyiş ve kullanımına ilişkin bir iş organizasyonuna bağlıdır. İş organizasyonu ile ilgili kararlar ise, işletici konumundaki yöneticilerin sorumluluk alanındadır. Söz konusu organizasyon bilgi merkezinin türüne, amaçlarına, yerine, kullanıcının özelliklerine ve kültür yapısına

göre değişebilir niteliktedir. Bu nedenle yönetici(ler), belirtilen koşulları göz önünde bulundurarak, en uygun organizasyon modelini ortaya koymak ve bilgi merkezinin mekânsal organizasyonunun da bu modele uygun biçimde yapılmasını sağlamak zorundadır. “*Kütüphane yapıları artık mimar ve mühendislerin tekelinde olan bir sorun değildir. Buna yöneticiler, kütüphaneciler, öğretim kurumları söz konusu olunca öğretim ve öğrenciler de katılmaktadırlar*” (Ersoy, 1966: 53). Özellikle üniversite kütüphane binaları yapılırken planlama aşamasında kütüphanecilerin ve kullanıcıları olan öğretim elemanlarının ve hatta öğrencilerin bu konudaki fikirleri mutlaka alınmalı, istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda bilgi hizmetlerine uygun bir binanın yapılmasında mimar ve mühendislerin yanında bilgi uzmanlarına ve hatta kullanıcılara da büyük görevler düşmektedir.

Bina unsurundan söz ederken, sadece yapı olarak değerlendirilmemelidir. Bu unsur içerisinde, binanın iç ve dış düzenlenmesi, çevre düzenlemesi ve tesisat (aydınlatma, ısıtma, elektrik, su, güvenlik cihazları, vb.), mobilya, yerleştirme ve depolama, bilgi erişim, baskı, çoğaltma, iletişim, ulaşım ve görsel-işitsel materyalin kullanımı için gerekli donanım araç ve gereçler değerlendirilmektedir. Bir bilgi merkezinin sahip olduğu tesisat ve teçhizat, bilgi merkezinde yürütölen faaliyetleri, kullanıcılar ve dış dünya ile olan ilişkileri büyük ölçüde etkiler (Guinchat, Menou, 1990: 159). Çünkü bir bilgi merkezinin, varolabilmesi, sürekliliği ve kullanıcıya yönelik faaliyet gösterebilmesi için öncelikle, bilgi merkezini oluşturacak, dermeyi barındıracak, koruyacak ve kullanılrlılığını arttıracak, personelin verimliliği ve etkinliğiyle birlikte, onların bilgi merkezine gelme isteklerini uyandıracak mekâna ve bu mekânı kullanabilir kılacak iç ve dış donanım elemanlarının varlığına gereksinim

vardır. Yönetici ilk etapta bina yapımında tümünden karar sahibi değilse de, binanın kullanım aşamasında ve bina ile ilgili faaliyetlerde karar verme yetkisine sahiptir.

Bilgi merkezi kurumu için derme ve diğer faaliyetler kadar önemli olan fiziksel yapıyı, yani çevresel nitelikleri kontrol altına alan mekânsal organizasyon, uzman bir ekip tarafından titizlikle hazırlanmış bir program ile denetim altına alınmalıdır. Bilgi merkezi binasına ilişkin program hazırlanırken en önemli görevlerden biri de bilgi uzmanına düşmektedir. Bilgi uzmanının program doğrultusunda, bilgi merkezi binası ile ilişkilerini, bilgi merkezinin türü doğrultusunda amaçlarını, kullanıcıların ve personelin istek ve gereksinimlerini, kendisinin geleceğe yönelik tahminleri ile birlikte elde edilen bu bilgileri program ekibine aktarması gerekmektedir. Bunun için bilgi uzmanı bina ile ilişkilerini saptamak durumundadır (Öz, 1996: 122).

Bilgi merkezi binası, bilgi hizmeti açısından çağdaş anlayışı yansıtacak yapıya ve çalışma ortamına sahip olmalıdır. Çalışma ortamı, bireylerin iş yapmak için bulundukları fiziksel mekân ve iş yapmak amacıyla kullandıkları araç-gereç ve makinelerden oluşan ortam olarak iki grupta incelenebilir. Birinci grupta daha geniş kapsamda sıcak, soğuk, gürültü, toz, ışık gibi faktörler ele alınır. İkincisinde ise, daha dar kapsamda, insanın makine yani bilgisayar ile çalışmaya başladığında rahat çalışmasını sağlayan veya engelleyen masa, sandalye gibi antropometrik* (boyutsal) ölçülere uygun olarak tasarlanması gereken faktörler ifade edilmektedir (Akınoğlu, 1997: 125).

Bilgi merkezi binasının yapımında, bilgi uzmanları veya kütüphaneciler, nasıl daha iyi bir binada hizmet verileceğini ve binanın taşınması gereken özellikleri,

* Antropometri, insan bedeni ölçülerinin araştırılması.

binanın yapımından sorumlu kişilere anlatarak onların kararlarını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilirler. Bununla birlikte binanın yapımı sonrası aşamalarda bilgi merkezi yöneticisinin, binanın daha iyi bir hizmet verilmesi için düzenlemesi ile ilgili kararları verirken (bu durum hem bireysel kararı hem de grup kararı gerektirir) dikkat etmesi ve göz önünde bulundurması gereken hususlar genel olarak şunlardır:

- Bilgi merkezi binalarının (yapılarının) yapımında iç ve dış görünüş açısından çekici kılınması, ayrıca hizmeti kolaylaştırması açısından binanın iş akışına göre yani işlevsel biçimde planlanması gerekir. Bilgi merkezlerinin hem içinde hem de dışında hizmete uygun ve kullanıcıların gereksinimlerini karşılayabilecek oranda yer bulundurulmalıdır. Binanın, ayrıca, iklim ve arazi şartları göz önünde bulundurularak yapılandırılması gerekir (Sağlamtunç, 1987: 68).
- Bilgi merkezi binalarının yerleşim merkezlerine veya kullanıcıların rahatlıkla ulaşabilecekleri yerlerde yapılması, hizmetlerin amaca ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bilgi merkezi binası, öncelikle kullanıcının kolayca ulaşabileceği bir yerde olmalıdır. Özellikle halk kütüphaneleri için, şehir merkezleri ile üniversite ve diğer okulların yoğun olarak bulundukları yerler tercih edilmelidir. *“Halk kütüphaneleri, aynı ilkeler doğrultusunda dengeli bir biçimde ilçelere dağılmalı, ancak bunların merkezi durumundaki, il halk kütüphaneleri şehir merkezinde olmalıdır”* (Hamami, 1992: 6). Aynı zamanda üniversite kütüphaneleri ve okul kütüphaneleri de öğrencilerin rahatlıkla ulaşabilecekleri yerlerde inşa

edilmeli veya oluşturulmalıdır. Bununla birlikte bütün bilgi merkezlerinin yapımında bu özellik her zaman için dikkate alınmalıdır.

- Bilgi merkezi binasının ısıtma ve soğutma tertibatının bulunmasına ve daha sonraki aşamalarda düzenli olarak çalışmasına dikkat edilmelidir. Bu faktör, hem materyalin nem, kuru hava, sıcaklık vs. gibi olumsuz iklimsel etkenlerden korunmasına hem de kullanıcıların ve personelin fizyolojik ve çevresel olarak rahat etmesini sağlayacaktır.
- Hizmet sunulan kesimi oluşturanların kolayca ulaşabilecekleri, hizmetlerinden en rahat ve kolay biçimde yararlanabilecekleri, kendilerini evlerinin atmosferi içinde hissedebilecekleri, geleni itmeyen, çağıran, çeken ve hatta bilgi merkezinde tutan bir hizmet yeri olmasına çalışmalıdır.
- Bir bilgi merkezi binasının, inşa edilirken, yeterli miktarda güneş ışığından yararlanacak şekilde tasarlanması, binanın kullanımını arttırmakla birlikte personelin de iş verimini arttıracaktır. Eğer yapılan bina, güneş ışığını yani doğal aydınlanmayı yeterince almıyorsa bu durumda yönetim tarafından yapay aydınlatmaya ağırlık verilerek yeter miktarda aydınlatmaya gidilmelidir. Aydınlatmanın yeterli olmaması, fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaratarak iş verimini olumsuz etkiler, aynı zamanda malzemedeki gereksiz harcamalara ve üretimin yavaşlamasına neden olur (Akınoğlu, 1997: 129). Bununla birlikte bilgi merkezindeki pencerelerin güneş ışığından doğan zararları önleyecek şekilde yapılması, eğer yapılmamışsa güneş ışığının zararlarını önleyecek camlarla veya perdelerle donatılması gerekir. “Genel aydınlatma endirekt,

duvar yanı, asma tavan yanı olarak, okuyucular için; masa lambaları şeklinde soldan aydınlatmanın temin edilebileceği şekilde yapılmalıdır” (Kütüphanelerde...,1988: 93).

- Bilgi merkezinde çalışma ortamını etkileyen olumsuz faktörlerden birisi de nemdir. Nem oranın düşük ya da yüksek olması, materyali olumsuz etkileme yanında, personel ve kullanıcılar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bunun için nemin olumsuz etkisini giderme yönünde kararlar alınmalı ve bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.
- Bilgi merkezi binası mekânsal olarak yeni gelişmelere açık olmalıdır ve gelecekte de rahatlıkla hizmet verilebilmelidir.
- Bilgi merkezinin üzerinde bulunduğu arsa yeterli büyüklükte ve genişletilmeye uygun değildir. Dermenin ve kullanıcı yoğunluğunun sürekli artması ek hizmet binalarının yapımını zorunlu kılabilir. Bu durum bina yapımında dikkat edilmesi gereken bir konudur.
- Eğer bilgi merkezi şube olarak yapılacaksa ana bilgi merkezine uzak olmamalıdır. Uzak olması durumunda iletişim ve koordinasyon eksikliği, hizmetleri olumsuz etkileyecektir.
- Bilgi merkezinin materyal deposu, kullanıcı okuma salonları ve personel çalışma yerleri şimdiki ve gelecekteki gereksinimlere yanıt verecek şekilde planlanmalıdır. Depolama alanının tasarımında, temel ağırlık güvenlik konusuna verilmelidir. Bu alana giriş-çıkış, yani ulaşım kolay olmalı ve ayrılan alan, materyalin uzun bir süre için depolanmasına elverişli büyüklükte olmalıdır. Çünkü aşırı dolu veya küçük bir depolama

alanı bilgi merkezi çalışmalarını kaçınılmaz biçimde engeller (Guinchat, Menou, 1990: 161).

- Bilgi merkezlerinde depo çok önemli bir unsurdur. Çünkü depo materyalin yerleştirildiği ve korunduğu mekândır. Bunun için bilgi merkezi depolarının projesi yapılırken deponun, bir taraftan sağlama, okuma salonu ve ödünç verme bölümü ile irtibatı sağlanmalı, diğer taraftan özellikle kitabın ağır bir cisim olduğu dikkate alınarak ağırlık doğrudan temele verilmelidir. Depo ile ilgili bölümler arasındaki irtibat, bunların birbirlerine yakınlığı ile ve ara kapılarla, ayrıca yatay ve dikey kitap asansörleri ile sağlanabilir. Bunun yanında çok katlı bilgi merkezi binalarında depolar, ağırlık temele verilerek inşa edilmelidir. Böylece, her kattaki depoların ağırlığı, duvarlara ve ayrı ayrı her deponun zeminine intikal etmez ve bunun sonucunda da, her katta ağırlığa dayanabilecek kalın duvarların ve kalım zeminin inşasına gerek kalmaz; dolayısıyla malzemeden de tasarruf edilmiş olur (Hamami, 1992: 7).
- Okuma salonları gürültüden uzak olmalıdır. Eğer bilgi merkezi şehir merkezinde ise, gürültü çok olacağından, dışarıdan içeriye gelecek gürültüyü önlemek için izolasyon yapılmalıdır.
- Eğer bilgi merkezi olarak kullanılan bina, bilgi merkezi mimarisine uygun yapılmamışsa, bu binalar çağdaş bilgi merkezi binaları dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir.
- Bilgi merkezi binasının yeterli büyüklükte olmasına dikkat etmelidir,
- Bina yapımında ve daha sonraki düzenlemelerde yangına ve ateşe dayanıklı malzeme kullanılmalıdır. Bunun yanında yangın önleme ve

söndürme cihazları, su baskınına karşı, parazitlere karşı binanın ve içindekilerin ilaçlanması ve dezenfekte edilmesi, toza karşı uygun bir havalandırma sisteminin tesisi, hırsızlığa karşı giriş ve çıkışların denetimi, özel manyetik aygıtlar ve materyalin özellikle kitapların yırtılmasına ve yıpranmasına karşı ciltleme, değişik kopyaların kullanımı, fotokopi vb. koruyucu ve önleyici önlemler de düşünülmelidir (Guinchat, Menou, 1990: 159-161).

- Bilgi merkezi personelinin rahat ve verimli çalışabileceği bir yapıda olmalıdır. Aksi takdirde bu durum personelin iş veriminin düşmesine neden olur
- Bilgi merkezi için en uygun ve kullanılabilir mobilyalar alınmalıdır. Bir bilgi merkezinin mobilyası, büro çalışması için gerekli bütün eşyalar (masalar, sandalyeler, koltuklar, etajerler, dolaplar, kitap arabaları vb.) ve kullanıcıların rahat çalışması için gerekli her şeyi (sandalyeler, koltuklar, çalışma masaları, sehpa, sergileme üniteleri, vitrinler ve vestiyer vb.) kapsar. Eşyalar dayanıklı ve mümkünse modüler olmalıdır (Guinchat, Menou, 1990: 161).
- Bilgi merkezi binaları inşa edilirken, personel ve kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için bir takım sosyal tesisler planlanmalıdır. Örneğin personel için, yemekhane, sigara salonu, kullanıcılar için de kantin, sigara salonu ve vestiyer gibi.
- Bilgi merkezi inşa edilirken gerekli aletlerle donatılmış bir cilt atölyesinin bulunmasına dikkat etmelidir. Çünkü zamanla kullanımdan dolayı

yıpranan materyalin bakım ve onarımının yapılması, materyalin dayanıklılığını ve kullanım oranını arttıracaktır.

- Bilgi merkezi binasının dış görünümü, kullanıcıların, ilgisini çekecek ve onlara güven verebilecek tarzda olmalıdır. Çevre düzenlemesi ise, bilgi merkezinin huzur içinde çalışabilecek bir yer olduğu hissini uyandırmalıdır. Bilgi merkezi binası tasarlanırken binayı, özürlü kişilerinde kullanacağı hesaplanmalıdır. Özürlü bir kullanıcı bilgi merkezinin yapısından dolayı burayı kullanamıyorsa, onun için hizmetin ne kadar iyi olduğu bir anlam ifade etmeyecektir. Kullanıcıların hizmet üretiminin içinde bulunmaları, bilgi merkezlerinin iç düzenini ve dekorasyonunu ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle bilgi merkezi içerisinde kullanıcı salonlarının, istatistiki verilere dayanarak yeterli kullanıcıya hizmet verebilecek şekilde olması gerekmektedir. Bilgi uzmanı ve kullanıcıların kullanacakları masa ve sandalyelerin rahat ve ergonomik olmalarına özen gösterilmelidir. Kullanıcıların dinlenebilecekleri ve bir takım gereksinimlerini giderebilecekleri temiz ve aradığını bulabileceği bir kafeteryanın veya kantinin bilgi merkezi bünyesinde bulunması gerekmektedir (Örs, 2002: 5).

Yukarıda sözü edilen faaliyetler yöneticinin, bilgi merkezi binası için gerektiğinde vereceği kararlara yönelik faaliyetleri içermektedir. Yönetici bu faaliyetler karşısında bazı durumlarda bireysel karar almakta bazı durumlarda ise grup kararı almaktadır. Çünkü bina ile ilgili bir takım teknik çalışmalarda yönetici grup kararı almak zorundadır. Bina ile ilgili faaliyetlerin çoğu, eylemsel kararlar doğrultusunda yerine getirilmektedir. Bunun yanında söz konusu faaliyetlerde

stratejik ve yönetsel kararlar da söz konusudur. Bilgi merkezi binasının yapımında, yöneticinin ve/veya bilgi uzmanının fikrinin alınmaması durumu, yöneticinin sonraki aşamalarda veya faaliyetlerde karar verme etkinliğinin kısıtlanmasını doğuracaktır. Söz konusu faaliyetlerle ilgili verilen kararların hayata geçirilmesi bütçe ile doğrudan ilişkilidir. Yetersiz bir bütçe de yöneticinin kararını tekrar gözden geçirmesine veya bütçeyle ilintili karar vermesine neden olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bina unsurunun bütçe ile doğrudan ilişkisi olduğu görülmektedir.

IV.3.2. Bütçe

Bilgi merkezlerini oluşturan unsurlardan birisi de bütçedir. Bu unsurlardan birinin eksik olduğu bir bilgi merkezinin varlığından ve hizmetlerinden söz edilemez. Bilgi merkezleri kendilerini geliştirebilmek ve yenileyebilmek için yeterli ve zamanlı bir bütçeye gereksinim duyarlar. Bilgi merkezlerinin verdikleri hizmetin yeterliliğini ve verimliliğini belirleyen faktörlerden biri hiç kuşkusuz bilgi merkezlerine ayrılan bütçe ve bu bütçenin rasyonel kullanımıdır. Bütçe, bütün faaliyetleri istenen yönde yani amaç doğrultusunda harekete geçiren ve faaliyetlerin devinimini ve devamını sağlayan çok önemli bir faktördür. Bu yönden bakıldığında yönetimin diğer süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte bütçenin yeterli ya da yetersiz olma durumu yöneticinin kararlarını da etkilemektedir. Yönetici karar verirken i ve dış evre faktörlerini göz önünde bulundurur. Bu açıdan bütçeye hem i faktör hem de faktör gözüyle bakılabilir. Çünkü bilgi merkezleri çoğunlukla kamu kuruluşu statüsünü taşıdıklarından ve bir üst kuruma bağlı olduklarından, bütçenin düzenlenmesi yetkili mercilerce yapılmakta, üst kurumdan da bilgi merkezine ayrılan bütçeyi koşullar gereği düzenlenmektedir. Bütçe, diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi

merkezlerinde de, yönetimin diğer süreçleri gibi yöneticinin kararları doğrultusunda yön kazanır. Kullanıcı istek ve gereksinimleri de bütçeyi yönlendiren ve dağılımını belirleyen bir diğer faktördür.

“Bütçeleme, etkin bir finansal planlama oluşu kadar, yönetimin maliyetleri denetim işlevinin temelidir. Maliyetleri kontrol etmek için tüm birimlerin yöneticileri gerçekleşen maliyetleri, bütçelenen tutarlarla karşılaştırır ve aşırı maliyetleri düzeltmek için gerekli önlemleri alırlar” (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 272). Aynı zamanda bütçe, alınacak kararların yönünü de belirlemekte ve kararları etkilemektedir. Örneğin ne kadar derme alınacağına bütçeye bakılarak karar verilir. Yöneticilerin, giderleri ve maliyetleri kontrol etmede kullandığı birçok araç bulunmakla birlikte, bunların içinde en bilinen ve kullanılanı bütçedir. *“Bütçe, işgücü, zaman, yer ya da araç-gereç için planlanan parasal harcamaları gösteren biçimsel bir tablodur. Bütçe kontrolü ise, planlanan ile yapılan harcamalar arasındaki karşılaştırmalara denir”* (Can, 1999: 236).

Bilgi merkezinin misyonu, programları, amaç ve hedefleri belirlendikten sonra, bu hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için bir malî plan veya bütçenin gerekli olduğu açıklık kazanır. Bütçe belli bir süre, genellikle bir yıl için planlanan harcama ve gelirlerin özetidir. Bütçe, kurumun malî planını gösteren çok önemli bir yönetim aracıdır. Son bütçe hazırlandığı ve onaylandığı zaman, izlenecek faaliyetler için bir kılavuz işlevi görür. Hükümet birimlerinde bütçe yasal bir belgedir. Bütçeleme döneminde, bilgi merkezinin gelecekteki faaliyetleri ile ilgili seçenekler değerlendirilmeli ve tercihler yapılmalıdır. Her yeni yıl, gelecek yılların çerçevesini oluşturduğundan dolayı, hem kısa, hem uzun vadeli hedefler göz önünde tutulmalıdır (Daubert, 2000: 83).

Bütçe, gelecekteki olayların ya da faaliyetlerin tahminine göre hazırlanır. Bunun yanında bütçe hazırlanırken, geçmiş dönem bütçe tutarları ve harcamaları da dikkate alınmaktadır.

Bütçenin dikkatli bir şekilde planlanması ve hazırlanması örgütlere şu yararları sağlar (Erdoğan ve diğerleri, 1997: 273).

Yönetmel bakış açısını geliştirmek: Bir çok yönetici dikkatlerini örgütün günlük sorunlarının çözümüne yöneltirler. Oysa bütçe hazırlanırken yöneticiler, örgütün içsel tüm faaliyetlerini dikkate almaya, maliyetleri ve gereksinimleri ve gelecekteki malî koşulların tahminini yapmak zorundadırlar. Böylece bütçeleme, yöneticilerin, günlük sorunların yanında örgüt için önemli olan dış çevrenin de farkına varmalarına ve faaliyetlerini buna göre düzenlemelerine yardımcı olur.

Yöneticilerin sorunlarla ilgili olarak önceden uyarılması: Bütçe, faaliyetlerin gelecekte beklenen sonucunu gösterdiği için, yöneticiyi, doğabilecek sorunlar hakkında önceden uyarır. Örneğin bütçe, bir üniversite kütüphanesinde eğitim döneminde nakdin azalacağını gösteriyorsa yönetim giderleri azaltma veya ek finansman konusunda uyarılmış demektir. Bu da yöneticinin bütçe konusunda yeni kararlar almasını gerektirir.

Faaliyetlerin eşgüdümü: Bir bütçenin hazırlanması, örgüt içindeki çeşitli birimlerin faaliyetlerinin eşgüdümlü bir şekilde yönetilmesini sağlar. Örneğin bilgi merkezlerinde sağlama birimi, kullanıcı hizmetleri biriminden aldığı bilgiler doğrultusunda, satın alacağı materyalin alımı için gerekli olan nakdi, bütçesini hazırlarken hesaba katmalıdır.

Başarım değerlemesi: Bütçeler üretilecek ürünler, verilecek hizmetler ve elde edilecek gelirler gibi beklenen çıktılar kadar her birim için beklenen maliyetleri

ve giderleri de gösterir. Böylece bütçeler her birimin gerçek başarısının ölçümü için bir kıstas sağlar. Bilgi merkezleri kâr amacı gütmeyen örgütler olduğu için, söz konusu değerlendirme doğrultusunda kullanıcı tatmini ve memnuniyeti bilgi merkezleri için bir gelir (kâr) sayılmaktadır.

Söz konusu yararların yanında, bütçe, bazı sorunların ortaya çıkmasına ve bu yönde yöneticinin aldığı kararları etkilemesine neden olabilir. Bu yan etkiler şunlardır:

- Konulan ödeneklerin son kuruşuna kadar harcanması yolunda eğilim ve tutumlar, bütçenin asıl amacından sapmalara neden olabilir;
- Bütçe, harcamaları ve faaliyetleri öylesine sınırlamıştır ki, yöneticilerin hareket ve takdir özgürlükleri çok kısıtlanmış olur. Örneğin, ödeneklerin bir kalemden diğerine aktarılması gibi;
- Bütçe, bir bireyin başardığı gerçek sonuçları değil, bir yöneticinin bütçeye uygun başarısını değerlendirir (Can, Tuncer, Ayhan, 1999: 223).

Bilgi merkezleri bütçesi, hizmetlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan ve olacak malî gereksinimlerin tahmin edilmesi ve sağlanmasını içermektedir. Bütçe, bütün faaliyetlerde olduğu gibi bugüne ve geleceğe yönelik faaliyetleri kapsar ve faaliyetlere yön çizerek onları etkiler. Bunun için bütçe hazırlanırken öncelikle hizmetlerin devamını sağlayacak gereksinimlerin üst yönetime belirtilmesi gerekmektedir. Gereksinim belirlendikten sonra, bunların maliyetleri hesaplanır. Böylelikle kurum için gerekli olan bütçe hazırlanır. Yukarıda da değinildiği gibi bütçe, bilgi merkezinin diğer unsurlarını (bina, personel, kullanıcı, derme ve teknoloji) doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden hizmetlerin devamı sağlayan, verilen kararları büyük ölçüde yönlendiren bir özelliğe sahiptir.

Bilgi merkezlerinin amaçlarına uygun ve kullanıcının bilgi gereksinimini karşılayacak, güncel, yeterli genişlikte ve derinlikte bir dermeyi oluşturmak da doğal olarak bilinçli bir seçimle satın alınan (sağlanan) materyal ile mümkündür. Bu durum da yeterli malî olanakları, yani iyi ve faaliyetlere yanıt verecek bir bütçenin varlığını gerektirir. Bütçe, bilgi merkezi hizmetlerine verilen önemi, dolayısıyla da bu hizmetlerin niteliğini belirleyen temel unsur durumundadır (Kayan, 1992: 195).

Bilgi merkezlerinin bütçeleri, yasal statülerine ve türlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Söz konusu bu durum yöneticinin bütçe ile ilgili kararlarını da etkilemektedir. Örneğin, bir milli kütüphane ile bir araştırma kütüphanesinin arasında bir takım farklar olmasına karşın bütçede ortak noktalar bulunmaktadır. Çünkü bilgi merkezlerinin amaç ve hizmet niteliği aynı olunca bütçenin dağılım alanları da aşağı yukarı aynı olmaktadır. Bilgi merkezlerinde bütçenin kaynağına bakıldığında ise, kamuya bağlı bilgi merkezleri bütçesinin devletten (maliye bakanlığından), özel bilgi merkezlerinin de, bağlı bulunulan kurumdan ve çeşitli yollardan gelen (örneğin bağış ve hediye gibi) kaynaklardan oluştuğu görülür. Bununla birlikte kamuya bağlı bilgi merkezlerine de parasal yardım yapılmaktadır. Tüm bunlar bilgi merkezinin bütçesini oluşturmaktadır. Aynı zamanda bilgi merkezlerinde verilen bazı hizmetlerin ücretli olması, örneğin fotokopi hizmeti, kullanıcının zamanında getirmediği materyalin gecikme cezası, kayıp materyalin cezası, bilgi merkezleri arasındaki ödünç verme, seçmeli bilgi yayımı hizmeti, duyuru hizmeti ve eğer varsa çeviri bilgi yayımı hizmeti gibi hizmetlerden sağlanan gelirler de bilgi merkezinin bütçesine az da olsa katkıda bulunmaktadır.

Devlet, kamuda bulunan bilgi merkezlerine yıllık bütçe (ödenek) göndermektedir; fakat bu doğrudan değil üst kurum aracılığıyla olmaktadır

Ülkemizde halk kütüphanelerine, okul kütüphanelerine ve kamu kesimindeki özel kütüphanelere genel bütçeden doğrudan bir pay ayrılmamaktadır. Bu kurumlar, bağlı oldukları üst kuruluşlara ayrılan kaynaklardan, üst kuruluşun uygun göreceği oranda malî kaynağa sahip olabilmektedirler. *“Genel bütçeden kendilerine yayın satın alımı için kaynak ayrılan bilgi merkezleri üniversite kütüphaneleridir. Üniversite kütüphaneleri, bağlı oldukları üniversite bütçesi içinde yer alan ve 101.05.1.002.400/410 harcama kaleminde gösterilen kaynakları, Maliye Bakanlığı’nın belirlediği ilkelere göre harcamayabilirler”* (Çelik, 2001: 95). Bunun için bilgi merkezi yöneticileri faaliyetlerinde karar verirken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü bütçenin zamanında tahsis edilememesi veya yeterli bir bütçenin olmaması yöneticinin vereceği kararları ve buna paralel olarak kullanıcıya sunulacak hizmetleri doğrudan etkileyecektir.

Planlama süreci doğrultusunda bütçe düzenlemesi yapılır. Kamuya bağlı bilgi merkezlerinde, bütçe düzenlemesini yani bilgi merkezine ayrılacak ödeneği, bilgi merkezi eğer bir kuruma bağlıysa bağlı bulunduğu üst kurum yapmaktadır. Bilgi merkezine ayrılacak bütçenin ne kadar olacağı ve bununla ilgili yetki, bilgi merkezi yöneticisine ait değildir. Fakat yönetici geçmiş dönemde yapılan işler için ayrılacak bütçenin ne kadar olması gerektiğini üst yönetime bir rapor halinde bildirir. Bununla birlikte yöneticinin sadece kendisine ayrılan bütçeyi, belirlenen koşullara göre kullanma yetkisi vardır. Bu durum Türkiye’de bulunan bilgi merkezleri için geçerlidir. Bütçe, geleceğe yönelik hazırlanır, bu yüzden tahminidir. Yönetim, bir sonraki yılın bütçesini, içinde bulunduğu yılın bütçe durumuna bakarak tahmin etmektedir. Dolayısıyla bir üst yönetime sunulmak üzere varolan duruma bağlı olarak

tahmini bütçe hazırlanmalıdır ki bir sonraki yıla borçsuz ve bütçesel sıkıntı yaşanmadan girilsin.

Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü yöneticinin, bilgi merkezinin gereksinimlerini belirleyebilmek ve üst yönetime karşı savunabilmek, ayrıca toplam harcamaları daha iyi gerekçelendirebilmek için, titiz ve kesin bir muhasebe sistemine ve etkin bir malî yönetime gereksinimi vardır (Guinchat, Menou, 1990: 307). Söz konusu unsurların uygun harekete geçirilmesi, yöneticinin bütçe konusunda daha rasyonel karar almasına yardımcı olacaktır.

Bilgi merkezleri hizmet sunan örgütler oldukları için kâr amacı gütmazler. Bütçeleri hazırlanırken çoğunlukla da gider kalemleri düşünülerek hazırlanır. Yönetici bütçe dolayısıyla hizmetler ile ilgili karar verirken gider kalemlerini göz önünde bulundurur.

Bilgi merkezlerine genel olarak bakıldığında başlıca gider kalemlerinin şunlar olduğu görölmektedir:

- Personel ücretleri ve ilgili harcamalar; bilgi merkezlerinin bütçesindeki en büyük harcama kalemi budur ve toplam giderlerin yarısından fazlasını oluşturur. Ülkemizdeki bilgi merkezlerine bakıldığında kamuya bağlı bilgi merkezlerinde çalışan personelin ücretleri Maliye Bakanlığı tarafından ödendiğinden, bilgi merkezlerinin bütçesinden personel ücretlerine herhangi bir oran ayrılmamaktadır. Bu daha çok özel kesimde bulunan bilgi merkezleri için geçerlidir;
- Bilgi merkezinin niteliğine ve hizmet verdiği kullanıcı kesiminin isteklerine ve gereksinimlerine göre materyalin satın alınması; bütçe

içindeki ikinci en büyük gider kalemini oluşturur ve bazen bu harcama bütçede seyrek de olsa personel giderlerinden daha fazla tutar;

- Bazı teknik işlemler için yapılan harcamalar (bilgisayar ve iletişim teknolojisi ürünlerinin alımı, söz konusu ürünlerin kullanımı, eğer hazırlanıyor ise bültenlerin baskısı vb.);
- Kırtasiye giderleri;
- Donanım giderleri (amortisman, bakım ve yenileme);
- Bina; bu unsur sunduğu hizmetlerin niteliği ve kullanıcı sayısı yönünden büyük bilgi merkezleri için çok anlamlıdır;
- Haberleşme giderleri (posta, telefon, faks, ulaşım vb.);
- Genel giderler (elektrik, su, temizlik, tamirat vb.);
- Dışarıya yaptırılan işler için yapılan harcamalar; örneğin, bilgisayarların bakım ve onarımı için yapılan harcamalar (Guinchat, Menou, 1990: 307).

Bilgi merkezlerinin gider kalemlerine bakıldığında, bütçeden en çok ayrılan kalemlerin 1., 2. ve 3. kalemlerde yer alan harcamaların olduğu görülmektedir.

Yönetici, bilgi merkezinin bütçesini hazırlamaya karar verirken varolan bütçe ile birlikte bir önceki yılın bütçesini gözden geçirerek işe başlamalıdır; daha sonra hizmetin yürütülebilmesi için gerekli olan yeni bütçenin hazırlanması faaliyetine geçmelidir. Bunu yaparken de yıl boyu kendisine birimlerden bütçe ile ilgili gelen raporları, muhasebe biriminden gelen raporları, personelin bütçe ile ilgili görüşlerini, kullanıcı gereksinimlerini ve ülkedeki varolan ekonomik durumu dikkate almalıdır. Bununla birlikte bütçe hazırlanırken dermenin satın alınması, personel giderleri, amortisman, bilgi merkezinin açık olduğu saatler ve bilgi merkezi binasının niteliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bütçenin yönetimine gelince, bütçe üst kurum tarafından onaylandıktan sonra bütçenin muhasebesi ve kontrolü işlemi gelmektedir. Bu işlem bilgi merkezi yönetimin denetiminde ilgili birim olan muhasebe tarafından yapılmaktadır. Bütçeden harcama kalemlerine ayrılan para gerektiği yerde ve zamanda kullanılmalıdır ki bütçe, hizmetlerin amaca ulaşmasını sağlayan faktör olma görevini tamamiyle yerine getirmiş olsun.

Bütçenin hazırlanması yukarıda da değinildiği gibi planlama süreciyle doğrudan ilgilidir. Planlama süreci doğrultusunda bütçe hazırlanır. Ayrıca bütçe kendi içinde de bir plan uyarınca hazırlanır ve bütçe planlamasında malî veriler ve daha önceki bütçe sonuçları hesaba katılır. Yönetim bütçeyi hazırlamaya karar verirken, eldeki kaynaklarla işe başlayabilir. Yani eldeki kaynaklar harcama kalemleri arasında dağıtılır, gerekli görüldüğü takdirde bazı harcamalarda kesintiler yapılır veya ek kaynaklar yaratılmaya çalışılır ya da, bunun tam karşısı olan bir yöntem kullanılır. Yani her kalem için gider tahmini yapılır ve toplam bütçe belirlenir. Çoğu kez her iki yaklaşım birlikte kullanılır (Guinchat, Menou, 1990: 308).

Çeşitli organizasyonlarda olduğu gibi bilgi merkezlerinde de kullanılan pek çok bütçe türü (yöntemi) vardır bunlar:

- Kalem bütçe
- Program bütçe
- Planlama-programlama-bütçeleme sistemi
- Performans bütçe
- Sıfır-tabanlı bütçe
- Formül bütçe

Söz konusu bütçeler mutlaka birbirlerinden bağımsız ve birbirlerini dışlayan yöntemler değildir; bu yöntemlerin bir kombinasyonu, bilgi merkezinin gereksinimlerine en uygun seçenek olabilmektedir. Hazırlanan bütçe, ona genellikle son şeklini verecek olan üst bir otoriteye sunulur. Bunun için gereksinimleri karşılayacak en uygun iç bütçe yapısının planlanması gereklidir. Daha sonra bu bilgiler, tüm örgüt için gerekli bir bütçe formatına dönüştürebilir (Daubert, 2000: 85).

Kalem Bütçe: En yaygın olarak kullanılan bütçe yöntemidir. Bu bütçede harcamalar, kalemler şeklinde gösterilmektedir. Örneğin, personel giderleri, derme giderleri, araç-gereç giderleri gibi bölümler ve bunların içinde de alt bölümler oluşturulur. Bu bütçede, harcama kalemleri arasında transfer yapma olasılığı yoktur. Çoğu kurumda olduğu gibi bilgi merkezlerinde de çoğunlukla bu bütçe yöntemi kullanılmaktadır (Baysal, 1991: 28).

Program Bütçe: Bu bütçe yönteminde harcamalar kalem bütçedeki gibi gider kalemlerine göre değil, faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bütçe, yapılan faaliyetlere göre tespit edilir, yani önce hangi faaliyetlerin yapılacağı gösterilir sonra da bunları yapmak için gerekli fon verilir. Örneğin, bilgi merkezi, otomasyona geçme projesi başlatmak istiyorsa, bu faaliyetin yerine getirilmesi için gereken maliyetler ölçüsünde bütçe talebinde bulunur. Bu bütçede programla birlikte maliyet gösterilir. Bilgi merkezinde yapılan faaliyetler bütçenin toplamını oluşturur. Bu bütçeyle yapılan işlerin denetimi sağlanır ve faaliyetlerle ilgili yeni kararlar verilebilir. Program bütçe, bilgi merkezinin belli amaç ve hedeflerinin daha derin bir analizini gerektirdiği için, program bütçenin hazırlanması, kalem bütçenin yaratılmasından daha karmaşık bir süreçtir. Bununla birlikte, program bütçeleme

sürecinde edinilen bilgiler, bilgi merkezi hizmetlerinin geçmiş yönelimlerini ve belli program veya hizmetlerin maliyetini analiz etmek için gerekli verileri sağlamada çok yararlı olabilir (Daubert, 2000: 85).

Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi: Planlama-programlama-bütçeleme sistemi (PPBS) yöntemine göre hazırlanan bütçe, *“örgütlerde yapılacak faaliyetlerin ve onların amaçlarının belirlenmesine; ayrıca bu amaçları gerçekleştirmenin değişik yolları ve maliyetlerinin de gösterilmesini öngörür”* (Yontar, 1995: 126). Bu yöntem uygulanırken öncelikle amaçlar ve hedefler belirlenir daha sonra bu amaçların ve hedeflerin tahmini maliyetleri hesaplanır; sonra da bunlar karşılaştırılır. PPBS, işlevlere, faaliyetlere ve projelere dayanır. Hizmet ve faaliyet terimleri ile hazırlanan, analiz edilen ve yorumlanan bir malî plandır (Baysal, 1991: 33).

Performans Bütçe: Bu bütçe yöntemi, program bütçeye benzer. *“Geleceğe yönelik programlara değil geçmişte yapılmış işlere ve bunların etkinliklerine dayanarak düzenlenir. Bu yaklaşım, sayısal verilerin, gün gün, çok dikkatli olarak toplanmasını, kaydedilmesini gerektirir. Maliyet analizi yapmak, normları tespit etmiş olmak da gerekir. Bu yaklaşım, ekonomik görüşün hizmet görüşünü arka plana attığı gerekçesiyle eleştirilmektedir”* (Baysal, 1991: 31). Bu bütçeleme yönteminde faaliyetlerin ve yapılan işlemlerin etkinliği belirlenir ve temel giderler tespit edilir. Performans bütçe lemede giderleri belirlemek için sayısal verilerden ve kantitatif yönetim tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır. Program bütçe, bir malzemenin veya yayının sipariş verilmesinden, raflara yerleştirilmesine kadar süreç içinde yazar ve kitap adının doğruluğunu saptamak, sipariş etmek, almak, kataloglamak ve sınıflandırmak, kitap katalog kartlarını ve yayınları yerleştirmek gibi bir dizi

faaliyetin zaman ve maliyet açısından analizinin yapılmasını içermektedir. Bunun gibi diğer faaliyetlerin zaman ve maliyetleri belirlenerek bilgi merkezi bütçesi oluşturulur (Erbay,1993: 108).

Sıfır-Tabanlı Bütçe: Bu bütçeleme yöntemi faaliyetlerin gelecekteki durumuyla ilgilidir. Bunun için örgütteki tüm birimlerin yaptıkları faaliyetler (işler) tek tek incelenerek yapılacak harcamaların neler olabileceği ve gerçekten bu harcamaların gerekli olup olmadığı bu bütçe yönteminde göz önünde bulundurulur. Bu bütçe yönteminde diğer yöntemlerden farklı olarak faaliyetlerdeki bütçe belirlemelerinin hep sıfırdan başlanarak tekrar yapılmasıdır. Böylelikle bu bütçe, faaliyetlerin her yıl gerçek maliyetinin göstergesini oluşturur.

Formül Bütçe: Bu bütçe yöntemi, *“özellikle bir örgütte değişik birimlere fon ayrılması durumunda, bu ayrım ya da dağılımın belli formüllere göre yapılmasını öngörür”* (Yontar, 1995: 126). Bu bütçe daha çok akademik kütüphanelerde kullanılır. Çünkü bu kütüphanelerde fonların nasıl kullanılacağı önceden belirlenen birtakım standartlara göre yapılır.

Yöneticiler, yöneticisi oldukları bilgi merkezlerinde, niteliğe en uygun bütçe yöntemini uygulamaya karar vermelidir. Çünkü bütçenin uygun kullanılması, hizmetlerin kalitesini yükselterek, belirlenen amaç(lar)a ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu da doğal olarak kullanıcı tatminini doğuracak, hizmetin verimliliğini ve etkinliğini yükseltecektir.

Bütçe diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de, yürütülen faaliyetlerle doğrudan ilişkilidir. Yöneticinin alacağı çoğu kararlar bütçe dikkate göz önünde bulundurularak alınmaktadır. Çünkü bütçe desteğiyle örgüt içinde yürütülen

faaliyetlere yönelik verilen kararlar hayata geçirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bütçe, karar verme sürecini sürekli etkilemektedir.

IV.3.3. Personel

Bilgi merkezini oluşturan bir diğer unsur personeldir. Personel yönetimine insan kaynakları yönetimi de denilmektedir. Personel yönetimi, örgütte yürütülen faaliyetler için gerekli olan insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını gösterir. Yöneticilerin en önemli faaliyetlerinden birisi de, insan kaynağının doğru seçimi ve onun belirlenen amaçlar doğrultusunda en iyi şekilde kullanılmasıdır. Personel yönetiminin temel konusu örgütte bulunan ve faaliyetleri yürüten insan kaynağıdır. Personel yönetimi veya insan kaynakları yönetimi temelde, *“örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir. Bunlar personel seçimi, performans ölçümü, personelin eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin kararlardır”* (Demir ve diğerleri, 2000: 17). Daha genel bir anlatımla personel yönetiminin içine personelin seçimi, işe alınması, yerleştirilmesi, iş tanımı, ücret sistemi, hizmet içi eğitim, başarı ölçme ve değerlendirme ve insangücü planlaması gibi konular girmektedir.

Personel yönetiminin (insan kaynakları) amacı, *“stratejik ve işlevsel olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. İşlevsel açıdan insan kaynaklarının yönetimi, örgütün iş gücü gereksiniminin karşılanması ile ilgilidir. Buna eğitim, ücret ve maaş idaresi, kontrol sistemleri de dahildir. Buna karşılık stratejik insan kaynakları genel olarak, seçilecek insanların özelliklerinin analizi, onlardan oluşturulacak veya onlara verilecek değerler, geliştirilmesi gereken ödüllendirme sistemi gibi faaliyetleri ele almaktadır”* (Özgen, 1992: 15).

Bilgi merkezlerinde personel deyince, diğer örgütlerde olduğu gibi, belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak hizmetleri yürüten ve devamını sağlayan nitelikli ve nicelikli insangücü anlaşılmaktadır. Bilgi merkezinde çalışan personelin gerekli bilgilere sahip olması, gerekli ve yeterli bilgilerle donatılması, bilgi merkezinde verilen hizmetlerin etkinliği ve verimliliğini arttırmaktadır. Nitelik ve nicelik yönünden yetersiz personele sahip olan bilgi merkezleri, bilgi merkezini oluşturan diğer unsurlara sahip olsalar bile, yapılacak faaliyetlerden ve verilecek hizmetlerden olumlu sonuç alamayacaklardır. Bilgi merkezinde çalışan personelin nitelikli yani kalifiye olması demek, onun kütüphanecilik veya bilgi belge yönetimi formasyonuna ve bilgisine sahip olması demektir. Bu da, üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olan bireylerin hizmetlerdeki gerekliliğini ve yerindeliğini göstermektedir. Bunun için yetkili kişiler, bilgi merkezi hizmetlerinde çalışacak personel planlaması yaparken bu önemli noktayı göz önünde bulundurmalarıdır. Söz konusu özellik istenilen şekilde olduğu takdirde, doğrudan doğruya hizmetleri olumlu yönde etkileyerek, verilen hizmetlerle belirlenen amaçlara ulaşma konusunda önemli yararlar sağlayacaktır.

Bilgi merkezlerinde personel düzenlenmesi planlamaya bağlıdır. Bilgi merkezleri de hizmet veren veya üreten örgütler oldukları için, diğer örgütlerde olduğu gibi personel planlaması işlevine gereksinim duyulmaktadır. Planlama olmadan hiçbir faaliyet yapılamayacağı gibi, plansız ve gereksinimlere yanıt veremeyecek bir personel süreci ile hizmetler istenilen şekilde ve düzeyde yürütülemez. Bu sebeple yönetimin diğer süreçlerini de içine alan ve doğrudan etkileyen planlama süreci personel sürecinin de ilk basamağını oluşturur. Personel planlaması, şimdiki ve gelecekteki personel gereksinimlerini belirlemek, bu

personelin nitelikli ve nicelikli olmasına dikkat etmek, varolan personelden en üst düzeyde yararlanmak ve personeli belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için yapılmaktadır.

Bilgi merkezlerinde personel planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken ve personel planlamasını etkileyen bir takım etkenler vardır. Örneğin, bilgi merkezinin türü, dermenin hacmi, kullanıcı türü ve yoğunluğu ve ülkenin içindeki bulunduğu sosyo-ekonomik durum gibi etkenler personel planlamasını etkileyebilecek unsurlardır. Bu yüzden personel planlamasını yapacak bireylerin işlerinde uzman, geleceği görebilme ve değerlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Açıkel, 1992: 53). Bununla birlikte ülkenin çeşitli bilgi merkezleri için uzmanlar tarafından tespit edilen ve oluşturulan personel standardı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Bilgi merkezlerinde çeşitli düzeylerde ve niteliklerde personel bulunmaktadır. Bütçedeki harcamalar kısmındaki en fazla kalemi dermeyle birlikte personel giderleri oluşturur. Bu yüzden bütçe oluştururken, personel unsuru da dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte kamuya bağlı bilgi merkezlerinde çalışan personelin giderleri bilgi merkezinin bütçesi oluşturulurken dikkate alınmaz; çünkü personel ücretleri Maliye Bakanlığı kanalıyla ilgili kurumlar tarafından ödenmektedir.

Bilgi merkezinde çalışan personel deyince, çeşitli birimlerde çalışan personel ve diğer işleri (temizlik, bakım, onarım, güvenlik vs. gibi) yapan personel akla gelmektedir. Bilgi hizmetlerinin yürütüldüğü birimlerde çalışan personelin kütüphanecilik eğitimi ve formasyonuna sahip olmaları bilgi merkezi yönetimince göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bireylerin meslekten olması, yürütülen faaliyetler ile ilgili verilecek kararları etkileyecektir. Bununla birlikte bilgi merkezinde

gerçekleştirilecek işlerin tümü uzmanlık gerektirmez; örneğin depo hizmetlerini yürüten, temizlik yapan, güvenlikten sorumlu olan personel gibi. Personel alımına karar verirken yöneticilerin bu faktörü de göz önünde tutmaları gerekmektedir.

“Bilgi merkezlerinde personel gruplaması olarak, belli başlı iki gruptan söz edilebilir. Birinci grupta, profesyonel ve profesyonel olmayan elemanlar biçimindeki gruplamadır. Başka bir gruplama ise, profesyonel elemanlar arasında yapılabilir. Profesyonel elemanların bir kısmı, doğrudan doğruya kütüphane, belge ve bilgi bilimleri alanında eğitim görmüş olabilirler. Bazı elemanlar ise, bu tür bir meslek eğitimi yerine, örneğin, tarih, filoloji, matematik vb. gibi çok değişik alanlarda lisans ya da lisans üstü öğrenim gören ve konu uzmanları olarak düşünülecek elemanlardır” (Yontar, 1995: 127).

Personel yönetimi kapsamında, personelin seçimi, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi gibi işlevler vardır. Tüm bu işlevler, yönetimi ilgilendiren ve karar verilmesini gerektiren işlevlerdir.

Personel seçimi veya personel alımı, hizmetleri yürütecek ve hizmetlerin devamını sağlayacak insangücü istihdamını içerir. Personel seçimi işleminin sağlıklı ve istenilen şekilde yapılabilmesi için, seçme işleminden önce yönetimin bir ön hazırlık çalışması yapması gerekir. Örgütün genel politikası doğrultusunda daha önce hazırlanmış olan personel planlamasına göre, birimlerin veya bölümlerin personel gereksinimleri tespit edilir. Daha sonra iş analizi yöntemi ile işin tanımı yapılır. İş tanımının çok iyi yapılması ve iş görenin (çalışanın) özelliklerinin de bu tanıma göre belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işe alınacak adayların yönetimce bu tanımlara göre tespit edilmesi daha sağlıklı olacaktır (Erdoğan, 1991: 11).

Kamuya bağılı bilgi merkezlerinde personel seçiminde bilgi merkezi yöneticilerinin karar verme yetkileri yoktur; bununla birlikte üst yönetime personelin niteliğini içeren tavsiye kararları sunabilmektedirler. Yalnız üniversite kütüphanelerinde akademik uzman personelin alımı, rektörlük tarafından yapılmakta ve istenilen nitelikteki personelin alımı gerçekleştirilmektedir. Halen yürürlükte olan 23.7.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gereğince kamu görevlileri dört gruba ayrılmıştır:

- 1- Memurlar;
- 2- Sözleşmeli personel;
- 3- Geçici personel;
- 4- İşçiler (657 Sayılı..., 1993: 3-4).

Söz konusu gruplar incelendiğinde, kamuda bilgi hizmetini yürüten bilgi uzmanlarının (kütüphanecilerin) büyük çoğunluğunun memur, bir kısmının ise, sözleşmeli personel statüsünde çalıştığı görülmektedir. T.C. Anayasası'nda Kamu Hizmeti Görevlileriyle ilgili hükümler kısmında 1.Genel İlkeler MADDE 128'de kamuda çalışan görevliler ile ilgili şu hüküm vardır:

“Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.

*Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir”*denilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1997: 122-123) .

Söz konusu maddede, bir kamu kuruluşu olan ve kamu hizmeti veren milli kütüphaneler, halk kütüphaneleri, araştırma kütüphaneleri, arşiv kurumları, kamuya bağlı üniversite kütüphaneleri ve yine kamuya bağlı dokümantasyon ve enformasyon merkezlerine personel alımı ve personelin diğer hakları belirtilmektedir.

Bununla birlikte, personelde aranacak niteliklerin ne olması gerektiği, sayısı gibi faktörler bilgi merkezi yöneticileri tarafından üst kuruma bildirilmekte, personelin alımı çoğunlukla bu yönde gerçekleştirilmektedir. Bu durum da, bilgi merkezi yöneticilerinin, personel ile ilgili verdikleri kararlarda ne kadar dikkatli olmaları gerektiğini göstermektedir. Bu, aynı zamanda tavsiye ettikleri niteliklerin üst yönetim tarafından kabulü ve onayı anlamına da gelmektedir.

Personel seçimi veya alımı işlemi, hizmetleri yürütecek personelin seçimini içerir. Personel seçiminde asıl önemli olan nokta, doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesidir. Yani adama göre iş değil, işe göre adam yerleştirme faaliyetidir; bu personel seçiminde en önemli faktördür. Personel alma işlemi, işlerin açık bir biçimde belirlenmesini, eleman arama aşamasında duyuru yapılmasını, işe başvuran elemanlarla görüşülmesini (sınav ve mülakat yapılması) ve buna göre personelin alınması ya da alınmamasına karar verilmesini gerektirir (Yontar, 1995: 127). Personel seçimi, eğer hizmetlerin daha etkin ve verimli olması isteniyorsa, yöneticinin doğru ve yerinde karar vermesini gerektirir. Bunun için yönetici alacağı personelin eğitim durumu, iş deneyimi gibi faktörlere bakmalıdır. Yöneticilerin personel seçiminde dikkat ettikleri konular farklılık göstermektedir. Örneğin bir yönetici için eğitim durumu önemli iken, diğeri için deneyim veya yaş daha önemlidir.

Yönetici, faaliyetlerin bir bütünlük içinde yürütülmesi, görev tanımlamasının yapılması, personelin eğitimi, becerisi ve deneyim düzeyinin saptanması için kurumunda iş tanımlaması yapmalıdır. İş tanımı, işin sağladığı yetkiyi, işin örgüt içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur (Mucuk, 2000: 351). İş tanımlaması yaparken hangi işin ne şekilde yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve kimin tarafından veya hangi birim tarafından yapılacağı, diğer birimlerle ilişkilerin ne şekilde olacağı bir form üzerinde belirtilmelidir. Örneğin, seçim ve sağlama birimi tarafından yapılacak yayın seçiminin ne şekilde, hangi yolla, ne kadar bütçeyle yapılacağının belirtilmesi gibi. İş tanımlaması yöneticinin mevzuatla veya yönetmelikle destekli kararlar bütünüdür.

Bilgi merkezi yöneticisi personel seçiminde öncelikle, personelin nitelikli yani kütüphanecilik formasyonuna sahip olması gerektiğine karar vermelidir. Verdiği kararın gerçekleşmesi yani ölçütlere uygun personelin alınması durumunda hizmetlerin etkin ve verimli olması sağlanacaktır. Bununla birlikte nitelikli personel alınması durumunda, bu personelin örgüte ve faaliyetlere bakış açısı pozitif ve yapıcı olacaktır. Aksi takdirde niteliksiz personel, yürütülen hizmetlerde etkinliği ve verimliliği düşüreceği gibi çevresini de olumsuz şekilde etkileyecektir.

Personel seçimi ve alımı gerçekleştirilirken ve bu yönde karar verirken çeşitli haberleşme ve iletişim kanallarıyla iş duyurusu yapılmalıdır. Duyurularda alınacak personelin (elemanın) hangi niteliklere sahip olması gerektiği belirtilmeli ve başvuru için gerekli formlar hazırlanmalıdır. İş duyurusu yapıldıktan ve sonra bunun devamı olarak iş başvurusu için gerekli işlemlerden sonra mülakat yapılmalıdır. Mülakatın

yönetici tarafından mı yoksa yönetici başkanlığında bir grup tarafından mı yapılacağına karar verilmelidir.

Görüşme işlemi tamamlandıktan sonra, işe alınmasına karar verilen aday ya da adaylar, yine yasal düzenleme ve kurallara uygun olarak yerleştirilmelidir. Yeni işe alınan elamanların, örgütte yapmaları gereken işi hemen yapmaları veya yüksek performans göstermeleri beklenemez. Bu elemanlar, önce diğer elemanlarla tanıştırılmalı; sonra da belli bir eğitimden geçirilmelidirler (Yontar, 1995: 129).

Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi, bilgi merkezi yöneticinin yetkisi dahilindedir. Yönetici alacağı kararlarla bu faaliyetleri yönlendirir. Bununla birlikte, kamuda bulunan bilgi merkezlerinde personel eğitimi bir takım yönetmelikler dahilinde yürütülür. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda bu esas belirtilmiştir. Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi hükmünün, Kurumların Memurlarını Hizmet İçinde Yetiştirme Esasları Madde 214 – (Değişik : 31/7/1970-1327/72 md.) de bu esas şu şekilde belirtilmiştir.

“Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür”(657 Sayılı..., 1993: 84).

Teknolojik gelişmelerin bilgi merkezlerine ve hizmetlerine olumlu yansıması, hizmetlerin niteliğini ve sunuş biçimini değiştirmiş, materyalde (özellikle görsel-işitsel materyalde) fiziksel bir takım değişikliklere sebep olmuştur; örneğin bir bilgi depolama ortamı olarak değerlendirilebilen optik diskler gibi. Ortaya çıkan bu tür değişiklikler, yenilikler ve diğer etkenler (örneğin yeni alınan personelin eğitimi gibi) bilgi merkezlerinde hizmet içi eğitimi gerekli kılmıştır. Varolan personelin hizmet

verimini ve kalitesini arttırmak ve yeni teknolojiye uyumluluğun sağlanması için kurum içinde hizmet içi eğitim verilmelidir. Aynı zamanda yeni alınan personelin eğitilmesi ve birimler arası rotasyonun gerekliliği, hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Yönetici, personelin yetiştirilmesine ve eğitilmesine karar verirken, bunun nasıl yapılması gerektiğini bilmelidir. Bu da yöneticinin personelin çalışması hakkında fikir sahibi olmasına bağlıdır. Çünkü hizmet içi eğitimi zorunlu kılan faktörler yenilikler, gelişmeler, personelin iş bilgisi ve performansı gibi etkenlerdir. Bilgi merkezi yöneticisi, personelin yetiştirilmesine karar verme aşamasında, personelin niteliğine göre aşağıdaki eğitim yöntemlerini dikkate almalıdır:

- Personeli ilgili kurslara göndermelidir;
- Birimler ya da bölümler arası rotasyon (dönüşüm) eğitimi yaptırmalıdır;
- Seminer, konferans gibi etkinliklere göndermelidir;
- Süpervizörlük eğitimi verdirmelidir. Yani yetiştirilmesi gereken personelin daha deneyimli bir personelin yanında yetiştirilmesine ve eğitimine yönelik çalışmalar yapmalıdır.

Personel yönetimi, personel ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Personel, yönetici tarafından yönlendirilen hizmetleri yürüten unsur olduğundan, personelin niteliği hizmetleri doğrudan etkileyecektir. Bu yüzden personel seçimi titiz bir işlem ve yerinde kararları gerektirmektedir. Personelin kütüphanecilik formasyonuna sahip olması hem sunulacak hizmetin kalitesini ve verimliliğini yükseltecek hem de yöneticilerin personeli göz önünde bulundurarak yerinde, zamanlı ve etkili kararlar vermesine neden olacaktır. Bununla birlikte kullanıcı memnuniyeti de sağlanmış olacaktır.

IV.3.4. Derme

Bilgi merkezini oluşturan bir diğer unsur dermedir. Derme, bilgi merkezini oluşturan en önemli unsurdur. Çünkü dermenin olmadığı bir yerde diğer unsurlar olsa bile, bir bilgi merkezinden ve hizmetinden söz edilemez. Bununla birlikte dermenin oluşturulması ve geliştirilmesi bütçeyle ilintilidir. Yetersiz ve kısıtlı bir bütçeyle, kullanıcı gereksinimlerini karşılayacak, isteklere yanıt verecek ve kurumun politikasını yansıtacak güncel bir derme oluşturulamaz. Bilgi merkezi bir hizmet örgütü olduğu için, en önemli amacı, kullanıcılarının (müşterilerinin) bilgi isteğini ve bilgi gereksinimlerini, parasal anlamda kâr amacı gütmekten karşılamaktır. Bu da ancak, yeterli, güncel ve kullanıcı isteklerine yanıt verecek bir dermeyle sağlanabilir. Bunun gerçekleştirilmesi için uzun vadede yatırım yapılması gerekir. Her örgütte bir yatırım aracı olduğu gibi bilgi merkezinde de yatırım aracı, dermedir. Çünkü bilgi merkezi için, elinde bulundurduğu derme ile, bugün ve gelecekte kullanıcılarına bilgi hizmeti sunmak en önemli amaçtır. Bilgi merkezi dermesinin özelliği ve sayısı ise, eğer bilgi merkezi bir kuruma bağlıysa kurumun politikasına, amacına, kullanıcının niteliğine ve niceliğine yönelik olarak değişmektedir.

Derme oluşturma ya da derme geliştirme (collection development), basitçe acil gereksinimlerin üstesinden gelmek değil, hizmetin amaçlarını karşılayabilmek için yıllar içinde makul ve dengeli bir derme oluşturmak üzere, derme sağlama programını planlama sürecidir. Söz konusu terim, dermenin derinliği ve kalitesi kadar, tanıtma, personel yetiştirme vb. gibi faaliyetler kanalıyla dermenin etkin kullanımına yönelik ilişkili faaliyetleri de içerir (Harrod's, 2000: 163).

Derme geliştirme, bütçe unsurunda olduğu gibi planlama ışığı altında, kullanıcıların istekleri ve kurumun politikası dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Derme

geliştirme, bir planlama ve karar verme eylemi ve etkinliğidir. Söz konusu faaliyet bir süreçtir ve bir dizi işlev demetini içermektedir. Derme geliştirme bir karar verme, planlama etkinliği olarak bazen seçim ve sağlama ile sınırlı tutulmakta, yani, dar anlamda kullanılmakta; bazen de seçim ve sağlama yanında ayıklama, değerlendirme, koruma süreçlerini de kapsayacak biçimde geniş anlamıyla kullanılmaktadır (Kayaoğlu, 1999: 10-13). Söz konusu faaliyete bakıldığında dermenin seçimi, sağlanması, ayıklanması, korunması ve değerlendirilmesi gibi işlevlerin olduğu görülmektedir.

Derme geliştirme ya da seçim ve sağlama faaliyeti gerçekleştirilirken aşağıdaki noktalara dikkat edilmeli ve ona göre karar verilmelidir:

- Bilgi merkezinin genel amaçları;
- Bilgi merkezinin hizmet verdiği kullanıcı grubunun ilgilendiği konu(lar) tanımları;
- Diğer konularla örtüşen bölümleri;
- Dermenin ağırlıklı olarak hangi dilde oluşturulacağı;
- Coğrafi sınırlamanın yapılıp yapılmayacağı;
- Tarihsel sınırlama (Belli bir kültüre hitap eden dermelerde önemlidir; örneğin, 20. Yüzyıl gibi;
- Yayın tarihlerine göre;
- Geriye dönüşlü olarak sağlama işlemlerinin yapılıp yapılmayacağı;
- Hangi formatta materyallerin toplanacağı;
- Diğer bilgi merkezleri ile kaynak paylaşımı olanaklarının varlığı,
- Alternatif olarak erişebilecek bilgi kaynaklarının neler olacağı (Elektronik bilgi kaynakları..., 2002: 4).

Bilgi uzmanları, bilgi hizmeti verebilmek için geçmişte olduğu gibi bugün kullanıcıların bilgi gereksinimleri doğrultusunda dermenin oluşturulması için seçim kararları alacaklardır. Bu kararlara uygun olarak da sağlama faaliyetini gerçekleştireceklerdir. Ancak derme geliştirme işlevinin dermeye getirdiği planlı yaklaşım, bu kararların, yalnızca dermeye katılacak yeni yayınlara (materyale) ilişkin değil, dermeden çıkartılacak az kullanıldığından ya da kullanılmadığından depoya gönderilecek olanlar için de verilmesini olanaklı kılacaktır. Korunması gereken yayınların tespiti de, bir başka seçim kararıdır. Dolayısıyla derme geliştirme yeni yayınlar yanında mevcut dermenin de sürekli biçimde kullanıcı gereksinimleri ile ilişkili tutulmasını gerektirmektedir (Kayaoğlu, 1999: xiii). Bunun için karar vericinin, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini, kurumun politikası ve amaçları çerçevesinde dikkate alması gerekmektedir. Burada önemli olan eldeki bütçeyle gereksinimleri karşılayacak dermeyi sağlamaktır. Yöneticiler, dermenin seçimi ve sağlanmasına yönelik karar verirken bilgi merkezinin niteliğini ve kullanıcılarının isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Kullanıcı isteklerinin dikkate alınması sonucu oluşturulan dermenin kullanılabilirlik oranı artacak, dermenin güncelliğinin devamı sağlanacaktır. Bu noktada dermeyi, bütçe ve kullanıcı doğrudan etkilemekte hatta çoğunlukla derme politikasını bu iki faktör yönlendirmektedir.

Bilgi merkezlerinde dermenin oluşturulması veya geliştirilmesi (seçim ve sağlama) faaliyetini, yönetimin denetiminde materyal seçme ve sağlama birimi yürütmektedir. Bu çoğunlukla böyle olmakla birlikte seçim ve sağlama konusundaki kesin karar, ya bilgi merkezi yöneticisi tarafından veya "sağlama komitesi" tarafından verilerek sağlama konusunda kesin karar oluşturulur. Kullanıcılar ile bilgi merkezi uzman personelinin katıldığı saptama komiteleri, düzenli olarak toplanmalı

ve öneriler tartışılmalıdır. Kesin karar verirken, kişisel öneriler ve istekler ile kurumun genel hedefleri arasında ve ilgili konunun çeşitli dalları arasında uygun bir denge sağlanması konusu da dikkate alınmalıdır (Guinchat, Menou, 1990: 68). Dermeyi geliştirmekteki amaç, bilgi merkezinin sahip olduğu materyale yenilerini katmak değil asıl amaç, kullanıcıların isteği ve gereksinimleri ve bilgi merkezinin amaçları doğrultusunda, bütçeyle orantılı olarak dermeyi geliştirmektir.

Bilgi merkezinin temel ve en önemli amacı, varolan kaynakları ile kullanıcılarına bilgi hizmeti sunmaktır. Derme geliştirmenin amacı ise, bilgi hizmetini yerine getirebilmek için kurumun amacı ve kullanıcının isteği doğrultusunda materyali seçmek ve sağlamaktır. Bilgi merkezlerinin amaçları ortak olsa da bazı durumlarda farklı nitelik taşıdıkları için, dermenin niteliği ve niceliği de değişmektedir. Örneğin bir halk kütüphanesinin dermesiyle bir üniversite kütüphanesinin dermesi veya arşiv kurumunun dermesi kullanıcı gruplarının ve kurumun niteliklerinin değişik olması sebebiyle farklı özellikler taşımaktadır.

Bir bilgi merkezi yöneticisinin, derme geliştirme veya derme oluşturma faaliyeti çerçevesinde alacağı kararlar aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır:

1-Dermelerin varlığı ve yeri: Derme nereye yerleştirilmelidir? Yeni bir yerde, yeni bir derme ne zaman oluşturulmalıdır? Mevcut derme ne zaman başka bir yere götürülmelidir? Özellikle üniversite kütüphanelerinde branş dermelerinin oluşturulması bu açıdan sorun olabilecek hassas bir konudur.

2-Seçim: Sağlama: Hangi materyaller dermeye dahil edilmelidir? Bu bağlamda materyalin konusu, dili, güçlük derecesi, elde edilebilirliği ele alınmalıdır.

3-Seçim: Derme tutma ve az kullanılanları depoya gönderme. Hangi yayınlar kütüphane dermesinde tutulmalı, hangileri dermeden çıkartılmalı, hangileri az

kullanılanlar deposuna gönderilmelidir gibi soruların yanıtları, bu başlık altında ele alınır.

4-Seçim: Fazla nüsha: Hangi materyal türünden, kaç nüsha satın alınmalıdır?

5-Seçim: Ödünç verme politikaları: Kim, hangi materyali, ne kadar süre ile ödünç alacaktır?

6-Kütüphanelerarası ödünç verme: Kütüphanenin hangi oranda ödünç alma yoluyla kullanıcılarının gereksinimlerini karşılayacağı; bu nakliyenin maliyetine, hızına ve yeterliliğine bağlıdır. Bu kararların tümü, doğrudan derme geliştirme ile ilişkili değildir; ancak, ödünç alıp verme yoluyla dermenin yaygın kullanımı söz konusudur (Kayaoğlu, 1999: 11-12).

Yöneticiler ve denetimi altındaki materyal seçme ve sağlama birimi, derme oluşturma'nın ilk basamağı olan seçim ve sağlama faaliyetine başlamaya karar vermeden önce, bağlı bulundukları kurumun niteliğini, amaçlarını, bütçelerini, kullanıcı gereksinimlerini ve isteklerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Daha sonra verdikleri kararları uygulamaya geçirmelidirler.

Seçim ve sağlama faaliyeti, bilgi hizmeti içinde çok önemli bir yer tutar. Bilgi merkezinin işlerliğini ve kullanılabilirliğini doğrudan etkiler. Bu yüzden bilgi merkezi yöneticileri bütçe, kullanıcının sayısı ve niteliği, varolan derme, bilgi merkezi binasının hacmi (büyüklüğü), personel sayısı vs. gibi tüm faktörleri dikkate alarak seçim ve sağlama ile ilgili yerinde kararlar vermelidirler. Bununla birlikte dermenin seçim ve sağlama kararını etkileyen çeşitli faktörler vardır bunlar; eğer bilgi merkezi bir kuruma bağlıysa bağlı bulunduğu kurumun niteliği ve politikası, bilgi merkezinin türü, kullanıcının niteliği ve isteği, dermenin fiyatı, bütçenin durumu, bilgi

merkezinin mekânsal büyüklüğü, ülkedeki ekonomik durum gibi faktörlerdir. Bütün bu faktörlere karşın bilgi merkezinin bir seçim ve sağlama politikası olmalıdır. Bilgi merkezi tarafında oluşturulacak bir seçim ve sağlama politikası, istekler doğrultusunda varolan dermeye nelerin katılacağı veya katılmayacağı ve bu katılacak materyallerin nasıl elde edileceği konusunda çalışanlara yol gösterir.

Bir bilgi merkezine materyal, satınalma, bağış, değişim ve derleme yollarıyla sağlanır. Bağış, değişim ve derleme ücretsiz derme sağlama yollarıdır. Bununla birlikte derleme ile materyal sağlama faaliyetinin yapılabilmesi için, ilgili yasa ile belirtilmiş olması gereklidir. Ülkemizde 1934 yılında çıkartılan Basma Yazı ve Resimleri Derleme Kanunu gereğince altı kütüphaneye, ki bunlar derleme kütüphaneleri diye adlandırılır, ülkede yayınlanan her türlü materyalden birer adet ücretsiz olarak gönderilmektedir. Bu altı derleme kütüphanesinin dışında Meclis Kütüphanesi de seçim yaparak bu yasadan yararlanmaktadır. Diğer bilgi merkezleri de materyal sağlama yollarından satınalma, bağış, değişim gibi yolları kullanırlar. Bununla birlikte derleme kütüphaneleri de bu yolları materyal sağlamada kullanmaktadırlar.

Kullanıcı grupları bilgi merkezi dermesinin niteliğini belirleyebilmektedir. Diğer bir deyişle yönetimin derme konusundaki kararlarını etkileyebilmekte, kullanıcı istekleri doğrultusunda derme ile ilgili kararlar verilmesine sebep olabilmektedir. Bu, özellikle satın alınacak veya bilgi merkezleri arasındaki işbirliği doğrultusunda elde edilecek materyal üzerinde etkilidir. Bağış ile gelen materyalde seçim şansı yoktur. Bu yolla elde edilen dermenin kullanırlılığını arttırmak için daha sonra ayıklama yapılmaktadır. Değişim ile elde edilecek materyalde ise, seçim şansı olmakla birlikte bu sağlama sisteminde, değişim için kullanılacak materyalin

olmasını zorunlu kılmaktadır. Değişimde daha çok birden fazla nüshası olan veya bilgi merkezinde artık kullanılmayan kitaplar, merkez veya ana kuruluş tarafından yayınlanan süreli yayınlar ya da belgelerin fazla nüshaları kullanılmaktadır.

Derme üzerindeki kullanıcı grupları etkinliğinin en çok görüldüğü bilgi merkezleri üniversite kütüphaneleridir. Öğretim görevlilerinin, öğrencilerin ve diğer personelin derme ile ilgili istekleri, seçimi ve sağlanması, sağlanacak derme ile ilgili kararları etkilemekte ve kararın kullanıcı merkezli olmasına neden olmaktadır.

Bilgi merkezi satın alacağı materyalleri çeşitli araçlarla gerçekleştirir. Bunlar:

Aracılar: Bilgi merkezinin istediği kitapları, süreli yayınları veya diğer materyali bilgi merkezi adına satın alan ve satan kişi veya firma,

Toptancı: Bilgi merkezinin isteği üzerine bilgi merkezi kullanıcısının profilini dikkate alarak dermeyi yayıncıdan satın alan kişi ya da kuruluşlar,

Yayıncılar ve Kitapçılar: Bilgi merkezi yönetimi, derme alımına karar verirken, bütçe ve gereksinim duyulan materyal dikkate alınarak en uygun ve bilgi merkezinin lehine olan aracıyı seçmeli ve materyal alımını yani sipariş verme işlemini gerçekleştirmelidir (Kayaoğlu, 1999: 117-123).

Derme sağlanması ile ilgili bir önemli konu da sipariş işlemlerinin nasıl yürütülmesi ile ilgili kararlar ve uygulanmasıdır. Derme siparişi verilmeden önce, dermenin bilgi merkezinde olup olmadığına bakılmaktadır. Daha sonra dermenin siparişi için ilgili yerlere gönderilmek üzere sipariş formları doldurulmakta, bunun için de ayrı bir dosya oluşturularak hangi kaynakların, kim'e, ne zaman ve ne şekilde sipariş edildiği gibi bilgiler dosyada tutulmaktadır. Böylece siparişi verilen veya verilecek materyal denetim altına alınmış olunur. Eğer siparişi verilen materyal

zamanında bilgi merkezine ulaşmamışsa ilgili aracıya bir hatırlatma yazısı yazılmalıdır. Bütün bu işlemlerden sonra elde edilen materyal demirbaş defterine veya bilgisayar ortamına kaydedilmeli ve birden başlayarak numaralandırılmalıdır. Bu yol, sipariş sonucu elde edilip depolanacak materyalin klâsik yöntem kullanılarak demirbaş kaydının yapılması ve izlenmesi yoludur. Bununla birlikte günümüzde bilgi merkezlerinde yürütülen hizmetlerde bilgisayar kullanımının hızla artması sonucu elde edilen materyal çeşitli yazılım programları kullanılarak bilgisayarlara kaydedilmekte ve denetimi bu şekilde de yapılmaktadır.

Derme ile ilgili bir önemli konu ve karar verme faaliyeti de varolan dermenin korunmasıdır. Koruma konusuna ilişkin olarak kullanılan belli başlı üç kavram vardır bunlar; koruma (preservation), yaşatma (conservation) ve onarım (restoration) terimleridir. Dermenin korunması ile bilgi merkezi mimarisi, daha dar anlamıyla dermenin korunduğu ve saklandığı depo arasında doğrudan bir ilişki vardır. *“Materyallerin uygun çevre koşullarında bulundurulmaları, onların kullanım ömürlerini en üst düzeye çıkartmak için kaçınılmazdır. Materyaller, tozdan, hava kirliliğinden, ışıktan, sıcaklık ve bağıl nemden, küften, zarara yol açan bazı canlılardan korunmalıdır. Kaba ve aşırı kullanıma karşı gerekli önlemler alınmalıdır”* (Kayaoğlu, 1999: 234). Yöneticiler bilgi merkezlerini yapılarını göz önünde bulundurarak dermelerinin korunması için çeşitli kararlar almalıdır. Bunlar;

Deponun büyüklüğü uygun mu değil mi? değilse, genişletilmesi çalışmaları için alınacak kararlar,

Depo güvenli mi? değilse, güvenliğini arttıracak kararlar,

Deponun nem ve sıcaklık oranları nasıl? eğer uygun değilse, nemini ve sıcaklığını düzenleyecek çalışmaların yapılması. Örneğin, klima vs. gibi cihazların yerleştirilmesi,

Materyale zarar verecek mikroorganizmalarla mücadele edilmesine ilişkin kararlar,

Toz, kir vs. gibi materyale zarar verecek maddelerin önlenmesine ilişkin kararlar,

Materyale zarar verecek ışınların önlenmesine ilişkin kararlar,

Dermelerin çalınması veya kaybolmasını önleyecek kararlar. Örneğin, güvenlik şeridinin yapıştırılması gibi.

Derme ile ilgili diğer bir konu da dermenin ayıklanmasıdır. Bilgi merkezi yöneticisinin vereceği kararlardan birisi de, bilgi merkezinin varolan dermesinden hangi kaynakların ayıklanacağı kararıdır. Ayıklama (Weeding), artık kullanılmayacağı düşünülen demirbaşa geçmiş kitapları atmak. Yapay ayıklama, bir bölümden başka bir bölüme, depodan rafa veya raftan depoya aktarmaktır. Ayrıca, bir arşiv deposunda, sürekli olarak değerli olma özelliğini kaybeden materyalleri atmak için belgeleri inceleme anlamına da gelir (Harrod's, 2000: 770). Ayıklama da, tıpkı seçim işleminde olduğu gibi, bilgi merkezi dermesinin güncel ve işlevsel tutulmasını ve depolamada maliyet-etkinlik ilişkisinin gösterilmesini sağlayan derme geliştirme işlevinin bir parçasıdır. Ayıklamada bir seçim kararı verilmekte; ancak bu karar materyali dermeye katmak için değil, dermeden çıkarmak ya da açık raftan çıkartıp belirli bir depoya göndermek amacıyla yapılmaktadır (Kayaoğlu, 1999: 161).

Ayıklama işi çoğunlukla zorunluluktan doğan bir faaliyettir. Hızla genişleyen ve büyüyen dermelerin sebep olduğu yer darlığı bu işlemi zorunlu kılmaktadır.

Ayrıca, artık güncelliğini yitirmiş ve kullanılmayan dermelerin ayıklanması, yeni dermelere yer açma ve dermeye erişimi kolaylıkla gerçekleştirebilmek gibi nedenler bu işlemi yapmak zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte ayıklama faaliyeti bilgi merkezinde yer kazancına da sebep olmaktadır. Böylece bilgi merkezine sağlanan materyallerin düzenli ve erişimi mümkün şekilde yerleştirilmesinin gerçekleşmesi sağlanacaktır. Bu da materyallerin hızlı ve kolay erişim açısından kullanılabilirliğini arttıracaktır.

Ayıklama faaliyetinde verilecek kararlardan birisi de, ayıklanmış materyalin nereye gönderileceği konusudur. Ayıklanmış materyaller için ya özel bir depo yapılmalı veya eğer bu kaynaklar kullanılmayacaksa söz konusu kaynaklara gereksinim duyacak bilgi merkezlerine gönderilmelidir. Özellikle dublikasyon (çift nüsha) olan materyaller bir başka bilgi merkezine verilebilir. Bununla birlikte ayıklamadan amaç materyali elden çıkarmak değildir. Örneğin bir kütüphanede yapılan ayıklama, materyalleri tamamıyla yararlandırma dışı bırakmak değil, ikinci düzeyde erişim sağlanacak materyali belirlemek için de yapılır. Bu açıdan bakıldığında az da olsa kullanılan fakat ayıklanması gereken materyaller elden çıkarılmamalı uygun ve erişimi mümkün olan bir yerde korunmalıdır.

Ayıklanacak materyallerin neler olacağına karar verirken şu özelliklere dikkat edilmelidir:

- Materyalin fiziksel görüntüsünün bozuk ve yıpranmış olması;
- Birden fazla nüshası olan materyaller;
- Materyal eski basımsa ve yeni basımlarıyla karşılaştırıldığında içerik olarak zayıf kalıyorsa;

- Yabancı dilde basılmış örneğin Japonca, Çince gibi kullanılmayan materyaller;
- Materyalin eski basım olması. Bu özellikle fen ve teknoloji gibi konularda yazılmış; fakat güncelliğini yitirmiş kaynaklar için geçerlidir;
- Eski ve güncelliğini yitirmiş kaynaklar;
- Materyalin kullanım oranı, kullanılmayan materyalin ayıklanması (Kayaoğlu, 1999: 171-172).

Yürürlükte olan mevzuat ve yönetmeliklerle birlikte, yukarıda belirtilen diğer faktörler yöneticilerin ayıklama konusunda verecekleri kararları etkileyecektir.

Derme konusunda yapılan bir işlem de değerlendirmedir. “*Derme ile kullanıcı ilişkisinin sürekli ve canlı kılınması, ilişkili materyallerin dermede bulunması ya da erişilebilir olması ile sınırlı değildir. Yani, hem dermeye eklenen ya da dermeden çıkartılan materyaller konusunda ne kadar isabetli kararlar alınmış olduğunu denetlemek, hem de derme geliştirme süreçlerine gerekiyorsa yeni bir yön vermek üzere bir takım çalışmaların da yapılması gerekir. İşte, derme değerlendirme, dermedeki boşlukları ve güçlü alanlarını belirlemeyi sağlayarak, derme geliştirme işlevine yön veren böyle bir süreçtir*” (Kayaoğlu, 1999: 178).

Derme geliştirmedeki temel amaç, varolan dermenin kullanıcı gereksinimleri de dikkate alınarak sürekli olarak gözden geçirilmesi ve izlenmesidir. Böylece derme, kurumun politikasını yansıtacak ve kullanıcı gereksinimlerini karşılayacak şekilde düzenlenmiş olacaktır. Ayrıca derme değerlendirme faaliyeti ile elde edilecek veriler, bütçenin belirlenmesi ve bütçeden dermeye ne kadar ayrılacağı, bilgi merkezinin derme politikasının ne şekilde olması gerektiği gibi konuların

belirlenmesine yardımcı olacak, yöneticinin bu yönde vereceği kararları etkileyecektir.

Derme ile ilgili bir diğer konu da kullanıcının gereksinim duyduğu materyalin ödünç verilmesi işlemidir. Ödünç verme koşulları bilgi merkezleri arasında farklılıklar gösterebilir. Bu durum yönetimin aldığı karardan kaynaklanmaktadır. Örneğin ödünç verilecek materyalin, kullanıcıda ne kadar süre kalacağı, zamanında getirilmeyen materyal için ne kadar gecikme cezası verileceği gibi konular bilgi merkezlerinin izlediği politikaya ve aldığı kararlara göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte danışma kaynakları ve yönetimce ödünç verilmesi uygun görülmeyen materyal kullanıcıya ödünç verilmemektedir.

Bilgi merkezleri dermeleri fiziksel anlamda son zamanlarda teknolojik ilerlemelerle birlikte büyük değişiklikler göstermiştir. Bilgi merkezleri dermesini basılı kaynaklarla birlikte elektronik bilgi kaynakları da oluşturmaktadır. Elektronik bilgi kaynakları, CD-ROM'lar, bölgesel ağlar (LAN), bilgisayar donanımları, çevrimiçi (on-line) erişilebilen kaynakları, Internet, diğer uzaktan erişilebilen veritabanları ve kütüphanecilerin (bilgi uzmanlarının) kendi kullanıcıları için sağlamış oldukları diğer veri tabanlarıdır (White, Crawford, 1997: 53).

Elektronik bilgi kaynaklarının seçimi doğal olarak kendi özelliklerinden dolayı basılı kaynaklara oranla daha karmaşıktır. Çünkü saha desteği, teknik destek, yeterli boş disk alanları, donanımlar gibi daha bir çok konunun analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu analiz çalışmalarının kimler tarafından yapılması gerektiği de önemlidir. Takdir edilmelidir ki; elektronik bilgi kaynaklarının kullanılabilmesi için bilgisayar olanaklarının ne olduğu konusunda kişilerin detaylı bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Elektronik bilgi kaynakları yeni bir bilgi kaynağı formatıdır.

Ama geleneksel kütüphane işlemlerinde olduğu gibi; seçim, sağlama, politika belirleme, derme değerlendirme, personel ve kullanıcı eğitimi, kataloglama, bütçeleme, arşivleme, ayıklama ve koruma işlemleri bu bilgi kaynakları için de uygulanmalıdır (Elektronik bilgi kaynakları..., 2002: 4).

Derme politikasına genel olarak bakıldığında basılı kaynaklara uygulanan seçim, sağlama ve değerlendirme işlemlerinin, elektronik kaynaklara da uygulaması gerektiği görülmektedir. Temel amaç kullanıcıların bilgi gereksinimlerini karşılamak olduğu için, dermenin niteliği işlemlerin farklı olmasını doğurmamaktadır. Elektronik kaynakları değerlendirme evresi, materyalin bazı özellikler ile yararının tartışıldığı evredir. Materyalin konu kapsamı, yayın dili, doğruluğu, geçerliliği, dizinleme, yazarların güvenilirliği, yayın kurulu, akademik kalitesi ve izleyenleri bu evrede incelenir. Tüm bunlar geleneksel ölçütlerdir. Ek olarak elektronik bilgi kaynakları için test edilmesi gereken noktalar da vardır. Bu noktalar, Çevrimiçi, CD-ROM ya da ağlaşmış ortamlarda olup olmayacağı, veri formatının (HTML, postscript, ASCII) ne olduğu, kütüphanenin sahip olduğu bilgisayar donanımı ile uyumlu olup olmadığı, kullanımı için kullanıcıların ya da kütüphanecilerin ne denli eğitimi gereksindikleri, yaşlıları için gereken şeylerin ne olduğu ve bunların maliyetlerinin ne olduğu, lisans sorunları, kullanıcı arayüz programları, erişim güvenilirliği ve arşivleme olanaklarının ne olduğudur. Seçim kararı evresi de bilgi merkezinin ilgilendiği konular (üniversitelerde ise müfredat programı ölçüt olarak alınabilir), dermede toplanmasında önceliği olan bazı bilgi kaynakları, bütçeleme için yapılan tahminler ve bilgi kaynağının derme ile olan ilgisi be evrede araştırılan noktalardır. Bu işlemlerden sonra seçim kararı verilir (Elektronik bilgi kaynakları..., 2002: 4).

Elektronik kaynakların ayıklanması, bu kaynakların iptali ve erişimin kesilmesi işlevi basılı bilgi kaynaklarından farklıdır. Bilgi merkezinin seçim politikasına göre, bir elektronik derginin veya bir CD-ROM kaynağının iptali ya da alınmamasına karar verilebilir. Bu işlev seçim politikasının yanında bütçe ile de ilgilidir. Bununla birlikte elektronik kaynaklar basılı bilgi kaynaklarının yerini henüz tutmadıkları ve bu kaynakları kullanacak olan kişilerin çok azı bunları kullanabilecek olanaklara ve yeteneğe sahip olduklarından bu konu ilgili çevrelerce çok az tartışılmaktadır.

Elektronik bilgi kaynaklarında ayıklama işlemi de henüz konuşulan bir konu değildir. Kütüphanecilik literatürüne geçebilecek kadar eskimiş değildir. Ama gelecekte çok önemli bir nokta olacaktır. Çünkü ayıklama kuramsal olarak arşivleme ile ilgilidir. Elektronik bilgi kaynağının gopher ya da web sitesi üzerinden ne kadar süre ile erişime açık tutulacağı ayıklama ve arşivleme işlemi içinde değerlendirilmelidir. Ayıklama, erişim için para ödememe anlamına da gelebilir. Ayıklama ölçütlerinde dikkat edilmesi gereken noktalar; bilgi kaynaklarının depolanacağı yeterli ana bellek alanının olup olmadığı, elektronik bilgi kaynağının akademik devamlılığı ve değişen kullanıcı gereksinimleridir (Elektronik bilgi kaynakları..., 2002: 4).

Derme bilgi merkezini oluşturan en önemli unsurdur. Dermenin olmadığı yerde bir bilgi merkezinden ve hizmetinden söz etmek mümkün değildir. Dermenin seçimi ve sağlanması, kullanıcının istek ve gereksinimleri, kurumun politikası göz önünde alarak çeşitli kararlar verilmesini içermektedir. Bu faaliyet çoğunlukla grup kararını gerektirmektedir. Seçim ve sağlama birimine kullanıcıdan gelen istekler yani geribildirim ve kurumun politikasının dikkate alınması, bunun yönetimle

paylaşılması grup kararını zorunlu kılmaktadır. Seçim ve sağlama kararı stratejik, yönetsel ve eylemsel kararları içermektedir.

IV.3.5. Kullanıcı

Yapısı ve niteliği ve olursa olsun ister özel, ister kamu sektöründe; ister kâr amaçlı ister amacı sadece karşılıksız hizmet etmek olsun bütün örgütler tartışmasız, varlıklarını ancak hitap ettikleri müşterilerinin (kullanıcılarının) gereksinimlerini karşılayarak sürdürebilirler. Bunun için de söz konusu örgütlerin yönetimlerinde, müşteri (kullanıcı) eksenli bir yönetim ve hizmet politikası benimseme ve izleme gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu bağlamda bilgi merkezini oluşturan unsurlardan birisi de kullanıcıdır. Kullanıcı bilgi merkezlerinin varoluş nedenidir. Bu nedenle bilgi pazarlayıcısı konumunda olan bilgi merkezlerinin hizmet sunulan grup olan kullanıcıyı tanıması ve tanımlaması gerekmektedir. İki tür kullanıcıdan söz edilebilir bunlar kişi ve kuruluştur.

“Kullanıcı, herhangi bir nedenle bilgi ihtiyacı duyan ve bilgiye erişmek isteyen herkeştir” (Çapar, 1998: 83). Daha genel bir ifadeyle kullanıcı, herhangi bir bilgi gereksinimi olan ve bunu karşılamak için bilgi merkezine gelen özel ya da tüzel kişidir. Türleri ve verdikleri hizmetler ne olursa olsun tüm bilgi merkezlerinin temel amacı, bilgi gereksinimi duyan kullanıcıların bu gereksinimlerini karşılamaktır; kısacası bilgi hizmeti sunmaktır.

“Bütün bilgi sistemlerinin odak noktası kullanıcıdır. Bilgi sistemlerinin tek varoluş nedeni, bilgi kaynakları ile bilgi kullanıcıları arasında, bunlar birbirlerinden zaman ve mekan içinde ne denli uzak olursa olsun, bilginin iletişimini sağlamaktır”

(Guinchat, Menou, 1990: 290). Derme, bir bilgi merkezi için ne denli önemliyse, bu dermenin, kullanıcının bilgi gereksinimini gidermek için kullanılması da bir o kadar önemlidir. Kullanıcısı olmayan bir bilgi merkezi ne kadar çağdaş veya ne kadar iyi şartlara sahip olursa olsun bilgi hizmeti veremez ve bilgi hizmetinin gerektirdiği ve belirlediği amaç(lar)a ulaşamaz. *“Pazarlama bilimine göre nasıl bir kuruluş müşterisi olmadan yaşayamazsa, bir kütüphanenin varlığını da kullanıcı yaşatır. Pazarlamada tüketici çeşitli kurumlar tarafından hizmete sunulan mal ve hizmetleri, istekleri veya arzuları tatmin etmek amacıyla satın alan veya satın alma kapasitesi olan kişidir. Tüketiciyi kullanıcı, arzda bulunanları ise bilgi sağlama kurumu yerine koyduğumuzda, kütüphaneler ve enformasyon merkezlerinde, özellikle de bilgi teknolojisinin getirdiği değişim söz konusu olduğunda, kütüphanecinin ibresini kullanıcıya çevirmesi zorunlu hale gelmiştir”* (Karakaş, 1997: 7).

Bilgi merkezi yöneticilerinin planlama yaparken ve karar verirken kullanıcı faktörünü göz önünde bulundurmaları gerekir; çünkü kullanıcının rolü, çeşitli düzeylerde ortaya çıkar ve çoğunlukla bilgi merkezi ile iki yönlü bir iletişim ve etkileşim biçiminde kendini gösterir. Kullanıcıdan alınan geribildirimler, verilen hizmetlerin ne durumda ve kullanıcı memnuniyetinin hangi düzeyde olduğu gibi konularda yönetime bilgi vermektedir. Bununla birlikte geribildirim, kullanıcıların istediği kaynak ve hizmetleri kütüphanenin sağlayıp sağlayamadığının ortaya çıkarılmasında kullanılır. Geribildirim, kütüphane personelinin bakış açısından farklı olarak, kullanıcıların bakış açılarının anlaşılması açısından da gereklidir (Fulweiler, Dugan, 2001: 5).

“Bilgi merkezi, varlığını, kaynaklarını ve politikasını öncelikle kullanıcıya borçludur; bilgi merkezinin bağlı olduğu ana kuruluşun karar verme organı,

yöneticisi veya yönetim kurulu üyesi olarak, kullanıcı bilgi merkezinin politikasını ve kararlarını doğrudan etkiler; herhangi bir müşteri ve/veya vergi veren vatandaş olarak bilgi merkezi ile ilişki içinde bulunur. Bilgi merkezlerinin ve sistemlerinin genel tasarımı, politikası ve planlaması, her zaman için kullanıcıya bağlı olarak yürütülür ve söz konusu politika ve planlama onun özelliklerini, davranışlarını, gereksinimlerini ve isteklerini yansıtmalıdır” (Guinchat, Menou, 1990: 290). Böylece hazırlanacak politika ve planlar kullanıcı odaklı olup, verilecek hizmetleri de ancak kullanıcı tatmini ölçüsünde amacına ulaşacaktır.

Bilgi merkezi yöneticisinin, kullanıcılarına yönelik iyi bir hizmet verebilmek için özellikle üzerinde durmak zorunda olduğu bazı unsurlar vardır. Söz konusu unsurlar aynı zamanda bilgi merkezinin kullanıcılarını tanımak, ona yönelik çalışmaların yapılmasını kolaylaştırmak ve kullanıcı ile ilgili yerinde kararların verilmesini sağlamak açısından da önemlidir. Bu unsurlar aşağıda sunulan başlıklar altında değerlendirilebilir:

- Hizmet verilen kullanıcı kesiminin niteliksel ve niceliksel olarak tanınması;
- Bu doğrultuda kullanıcı gereksinimlerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi;
- Kullanıcının gereksinim duyduğu ve/veya duyacağı her türlü materyalin sağlanması;
- Bilgi merkezinin mevcut tüm olanaklarının, kullanıcı gereksinimlerini karşılamak üzere etkin ve verimli bir biçimde sunulması.

Bununla birlikte yukarıda belirtilen hususların tespit edilmesi sonunda elde edilecek veriler, yöneticilerin, kullanıcılarına yönelik rasyonel kararlar almalarına yardımcı olacaktır. “Çünkü toplum yani kullanıcılarla ilgili olarak özelliklerinin

bilinmesi gerçeklere uygun, akılcı ve sağlıklı bir politika oluşturulmasına imkân verecektir” (Çapar, 1998: 83).

Bilgi hizmetlerinin temelinde kullanıcı vardır. Oluşturulacak politika ve planlar ve verilecek kararlar, kullanıcı odaklı olarak tasarlanır ve yürütülür. Bunun için kullanıcının bilgi gereksinimi, niteliği, niceliği gibi özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Yetkili kişilerin, bilgi hizmeti planlaması yaparken ya da bilgi politikası oluştururken kullanıcılarla ilgili aşağıda belirtilen hususları bilmesi, gerçeklere uygun, akılcı ve sağlıklı bir politika oluşturulmasına olanak verecektir:

1-Kullanıcının niceliği: Bu noktada bilgi merkezinin içinde varolduğu toplumdaki bireylerin ne kadarının gerçek kullanıcı ne kadarının ise potansiyel kullanıcı olduğu araştırılmalıdır. Bunun bilinmesi, bilgi hizmetinin pazarlanması ve kullanıcı eğitimi gibi faaliyetlere ışık tutacaktır.

2-Kullanıcı türü: Kullanıcı grubu, bilgiye gereksinim duyan “aktif kullanıcı” ve bilgiye gereksinim duymayan “pasif kullanıcı” olmak üzere ikiye ayrılır. Özellikle halk kütüphanelerinde bu tür bir çalışmanın yapılması çok önemlidir. Bu faktör, bilgi merkezlerinin ve hizmetlerinin biçimsel olarak tasarlanmasında etkindir.

3-Kullanıcı yoğunluğu ve dağılımı: Kullanıcıların coğrafik anlamda yoğunluğunu ve dağılımını ifade eder. Bu faktör, bilgi yayımının ağlar vb. araçlarının ve bilgiye erişim uçlarının tasarlanmasında belirleyici rol oynar.

4-Kullanıcının niteliği: Kullanıcının niteliğini belirlemek sosyal hayat içerisindeki yerini belirlemek anlamına gelir. Kullanıcının cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, ekonomik durumu, mesleği, örfleri-adetleri vb. sosyal kimlik öğelerinin belirlenmesi ile toplumun her düzeyinde yer alan kullanıcı gruplarına kendilerine

özel hizmet götürmek, bilgi merkezinin iç organizasyonun da kullanıcının niteliklerine uygun biçimde yapmak mümkün olur.

5-Kullanıcının bilgi kullanım eğilimleri ve bilgi, bilgi merkezleri, bilgi hizmetleri ve ortamlarına bakış açısı: Kullanıcının bilgi kullanım eğiliminin belirlenmesi, bilgi yayım kanallarının ve araçlarının formüle edilmesi bakımından yararlıdır. Söz konusu faktör, kullanıcının bilgi merkezleri, bilgi hizmetleri ve ortamlarına bakış açısı ise bütün bu öğelerle ilgili bir eğitimin gerekip gerekmediğini, eğitimin düzeyi ve veriliş biçimini tasarlamada yararlı olacaktır (Çapar, 1998: 84).

Söz konusu özelliklerin belirlenmesi ve bilinmesi, aynı zamanda bilgi merkezi yöneticisinin, kullanıcıları hakkında vereceği kararların yönünü ve şeklini de belirleyecektir. Çünkü verilen hizmetlerin ve yapılan faaliyetlerin oluşturulan bilgi politikasıyla eşgüdüm halinde olması, bilgi hizmetlerinin, dolayısıyla yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Kullanıcı, bilgi hizmetinin her aşamasında vardır. Kullanıcıdan alınan geribildirimler yöneticilerin kararlarını ve hizmetlerin yönünü de etkilemektedir. Bilgi merkezi kullanıcısı dermenin seçimine etkide bulunma yanında, bilgi merkezinin hizmetlerinden ve ürünlerinden yararlandığı için ne istediğini ve hizmetlerin nasıl sunulması gerektiğini de bilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kullanıcı bazı durumlarda verilecek kararları doğrudan etkilemekte, yönetimin de bu yönde kararlar vermesine sebep olmaktadır. *“Kısacası kullanıcı, herhangi bir bilgi sisteminin planlanması, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi, uygulanması, özendirilmesi ve işletilmesi için gerekli ve önemlidir. Kullanıcının, bilgi sistemi üzerinde dinamik bir etkisi vardır; ancak bazen, bilgi işlem sürecine yabancı olduğundan veya bilgisini*

ve deneyimini paylaşmak istemediğinden gelişmeye ve değişime karşı direnebilir”

(Guinchat, Menou, 1990: 291). Bilgi merkezleri kâr amacı gütmeyen hizmet örgütleri oldukları için, kullanıcı (müşteri) memnuniyeti, hizmetin amaca ulaşp ulaşmadığını diğer bir deyişle kâr edilip edilmediğini ortaya koymak açısından önemli bir göstergedir.

Bilgi merkezi kullanıcıları, gerçek kullanıcı ve potansiyel kullanıcı olmak üzere ikiye ayrılır. Gerçek kullanıcı, bilgi kuruluşlarından herhangi bir sebeple yararlanan, bilgi merkezini bilgi gereksinimini gidermek için kullanan kişilerdir. Öğrenciler veya herhangi bir işte çalışıp, işi ile ilgili bilgiye gereksinim duyan kişiler gerçek kullanıcıya örnek gösterilebilir. Potansiyel kullanıcı ise, bilgi merkezinden ve hizmetlerinden yararlanmayan; fakat yararlanılması düşünülen kişilerdir. Potansiyel kullanıcının bilgi merkezini kullanmamasının ya da hizmetlerinden yararlanmamasının ise çeşitli nedenleri vardır, bunlar;

- Bilgi merkezinden, hizmetlerinden, ürünlerinden, amaçlarından haberi yoktur;
- Bilgi merkezini tanımakla ve ne olduğunu bilmekle birlikte bilgi merkezine güven duymamaktadır;
- Bilgi merkezlerinin ne oldukları, nasıl hizmet verdikleri vb. gibi bilgiler hakkında bilgisi ve eğitimi bulunmamaktadır;
- Bilgi merkezleri söz konusu kullanıcılara hizmetlerini ve çalışmalarını tanıtamamakta veya anlatamamaktadır;
- Bilgi merkezleri sayıca azdır.

Bilgi merkezi yöneticileri özellikle halk kütüphaneleri yöneticileri, kullanıcılar ile ilgili karar verirken, potansiyel kullanıcıları dikkate alarak onların

bilgi merkezini kullanmalarını sağlamak ve gerçek kullanıcı olmalarına çalışmak için de kararlar vermeli ve uygulamalıdır. Bu da, yukarıda belirtilen nedenlerin ortadan kaldırılması ile mümkündür. Bunun için özellikle kullanıcıların bilgi merkezlerinden ve hizmetlerinden haberdar edilmesi için çeşitli kararlar verilmelidir. Bunu gerçekleştirmek için de birtakım çalışmalar yapılmalıdır. Kullanıcı ile birebir (yüz yüze) iletişim kurmak, basılı materyali kullanmak örneğin, broşür, el kitabı, afiş vb. gibi, radyo ve televizyon gibi araçları kullanmak bu çalışmalar arasında sayılabilir.

Bununla birlikte bir kütüphanenin tüm potansiyel kullanıcılarına ulaşabilmesi için aşağıdaki işlemlerin yapılması gerekir:

- Kütüphanenin amaç ve hedeflerini belirlemek;
- Potansiyel kullanıcıların gereksinimlerini belirlemek ve karakteristikleri ile ilgili verileri toplamak;
- Yeni bir kullanıcı sistemi tasarlamak veya potansiyel kullanıcı gereksinimleri ve beklentileri için kullanıcı hizmet sistemleri amaçlamak ve kaynak sağlamak;
- Kaynakları ve hizmetleri duyurmak;
- Kaynaklardan ve hizmetlerden yararlanmak için eğitim vermek;
- Kullanıcıların tutumlarını ve düzeylerini anlamak için araştırmalar yapmak ve planlamak;
- Yeni istek ve gereksinimleri karşılama yönünde gerekli değişiklikleri yapmak (Erbay, 1993: 116).

Bilgi hizmetinde kullanıcının bilgi isteğinin formüle edilmesi çok önemlidir; çünkü kullanıcının ne istediğinin bilinmesi ve kullanıcının ne istediğini bilmesi, istenen bilgiye en kısa zamanda ve en doğru şekilde ulaşmayı sağlamaktadır. Bunun

için bilgi uzmanı, gereksinim duyulan bilginin kapsamını ve ilgili konuları tanımlamalıdır. Daha sonra sunuluş biçimi ve iletişim kanalı (yazılı, sözlü, vb. gibi) belirlenir. Bundan başka, ne kadar bilgi istendiği, hangi sıklıkla istendiği ve farklı türdeki bilgileri sağlamak için ne kadar zamanın olduğu gibi noktalar açıklığa kavuşturulmalıdır. *“Kullanıcıların bilgiye erişme davranışları, onun bilgi merkezi ve bilgi merkezinin sunduğu çeşitli ürünler ve hizmetler ile olan ilişkilerine de yansır. Kullanıcının bilgi düzeyi nedir? Konunun ne kadarını biliyor? Kaynaklarını nasıl seçer? Bilgi isteklerini nasıl formüle ediyor? Aradığı bilgiyi nasıl seçiyor? vb. gibi”* (Guinchat, Menou, 1990: 292). Söz konusu konuların bilinmesi, yöneticilerin kullanıcıya yönelik hizmetleri de dikkate alarak kararlar almalarını sağlayacaktır.

Kullanıcı sadece dermeyi etkilemekle kalmayıp, bilgi merkezlerinin diğer unsurlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bir bilgi merkezinin kullanıcı yoğunluğu söz konusu bilgi merkezinin bütçesini, personelini, binasını ve teknolojisini de etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında karar vermenin merkezinde kullanıcının olduğu görülmektedir. Yöneticiler kararlarını verirken kullanıcılarının niteliğini, niceliğini, isteklerini ve kullanıcıdan alınan geribildirimleri dikkate alarak kullanıcının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik onu memnun ve tatmin edici kararlar alıp uygulamalıdır. Unutulmaması gerekir ki bilgi merkezleri varlıklarını ve hizmetlerinin devamını bilgi hizmeti sundukları kullanıcılarına borçludur.

Bilgi merkezi yöneticilerinin kullanıcılarla ilgili olarak verdiği kararlardan birisi de, ister potansiyel ister gerçek kullanıcı olsun her iki gruba da bilgi merkezini, hizmetlerini ve kaynaklarını tanıtmaları ve kullanması için rehberlik hizmeti verilmesini sağlamak ve yönlendirmektir. Bu hizmet daha çok okul kütüphaneleri,

çocuk kütüphaneleri, halk ve üniversite kütüphaneleri gibi bilgi merkezlerinde verilen bir hizmettir.

Bilgi merkezi yönetimi, saptadığı amaçlara ulaştıracak hizmeti sunabilmek için kullanıcı kesimini iyi tanımalı ve onların gereksinimlerini ayrıntılı bir şekilde analiz etmelidir. Bu faaliyete, kullanıcı incelemesi ve değerlendirilmesi hizmeti de denilmektedir. Bu faaliyet, hem kullanıcılar ile ilgili yerinde kararların verilmesine neden olur, hem de bu doğrultuda verilen veya verilecek hizmetin kullanıcıya yönelik olmasına neden olur. Bunun için bir takım faaliyetler yapılabilir. Bu faaliyetler genel olarak şunlardır; istek veya dilek kutuları hazırlanabilir, kullanıcıların hizmetler hakkındaki fikirlerini almak için anket formları hazırlanabilir, gözlem ve kullanıcılar hakkında niceliksel bilgi veren, istatistiksel çalışmalar yapılabilir. Bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, kullanıcıyı niteliksel ve niceliksel olarak tanımaya yardımcı olmakla birlikte hizmetler ile ilgili verilecek kararların yönünü de belirleyecektir.

Kullanıcı ile ilgili olarak dikkate alınması gereken bir diğer önemli faaliyet ise, kullanıcı eğitimidir. Kullanıcı eğitimi, kütüphanenin daha geniş anlamıyla bilgi merkezinin varolan ve potansiyel kullanıcılarını, bilginin değerinden ve varolan bilgi kaynaklarının varlığından haberdar etmek, bilgiye karşı olumlu davranışlar edinmelerini sağlamak, bilgi kaynaklarını kullanmaları için onları güdülemek ve bu kaynakları bulup kullanabilmeleri için gerekli becerileri kazandırmaktır (Cribb, 1981: 90). Kullanıcı eğitimi (user education), Kullanıcıların kütüphanenin derme ve hizmetlerini bağımsız olarak ve daha verimli şekilde kullanabilmelerini mümkün kılmak üzere, kütüphaneler tarafından kullanıcılara sağlanan bir bilgi/enformasyon programıdır. Bir kullanıcı eğitimi programı, turları, dersleri, tartışma platformlarını

(workshops) ve destek materyalin sağlanmasını içerebilir. Bu kavram ‘kütüphane öğretimi’ ve ‘kütüphane oryantasyonu’ olarak da adlandırılır” (Harrod’s, 2000: 756).

“Kullanıcı eğitiminin amacı, kullanıcıya bilgi olayını ve bilgi sürecini açıklamak ve ona varolan kaynakların nasıl kullanılacağını öğretmektir” (Guinchat, Menou, 1990: 296). Bütün bilgi merkezlerinin kendilerine ait bir kullanıcı eğitimi planı ve politikası olmalıdır. Kullanıcı eğitimi çerçevesinde bilgi merkezi kullanıcıya, bilgi merkezinin ne olduğunu, nasıl hizmet verdiğini ve bilgi merkezindeki kaynakların neler olduğunu, nasıl kullanıldığını, bilgiye nasıl erişeceğini anlatmak gibi faaliyetler öğretilmektedir. Bu eğitim, birey olarak kullanıcıya eğitim diğeri ise, gruplara eğitim olmak üzere iki şekilde verilmektedir.

Kullanıcı eğitimi ile, kullanıcıya bilgi merkezinin fiziksel yapısı, dermenin düzenlenme biçimi, hangi kaynakların varolduğu, bu kaynaklara nasıl ulaşılacağı, nasıl kullanılacağı ve daha pek çok bilgi ve beceri, birden fazla biçimde, birden fazla araç yardımı ile öğretilir. Bütün bunların ötesinde, kullanıcının bilgi ararken bağımsız olabilmesi, bilgiyi kendi kendine arayıp bulabilmesi ve bilgilenme bilincine erişmesi için çaba harcanır (Cribb, 1981: 97). Bilgi merkezi yöneticilerinin, kullanıcıları hakkında yerinde kararlar verebilmeleri için kendi kullanıcılarının niteliklerini ve niceliklerini çok iyi bilmeleri gerekir. Bilgi merkezinde kullanıcıya verilecek eğitim de kullanıcının tanınmasına ve bilinmesine bağlıdır. Bu bağlamda kullanıcıya hitap eden ve ona yönelik eğitim programlarının hazırlanması gerekir. Bununla birlikte kullanıcı eğitimi kısa süreli eğitim programları olarak düşünülmemelidir. Kullanıcı eğitimini sürekli, etkileşimli, çok yönlü ve bilgi merkezlerinin hizmetlerini de etkileyen geniş kapsamlı bir faaliyet olarak düşünmek gerekir.

Kullanıcı eğitimi, sadece bilgi merkezlerinin planları ve politikaları çerçevesinde düşünülmemelidir. Kullanıcı eğitimi konusu ulusal düzeyde devlet politikası bazında ele alıp değerlendirilmelidir. Bu durum, bilgi merkezlerinin kendi kullanıcılarına verecekleri eğitimin de destekçisi olacak ve hazırlayacakları kullanıcı politikalarına da yön verecektir.

Çevre ve kullanıcı konusu çerçevesinde yapılan veya yapılması gereken bir faaliyet de halkla ilişkilerdir. *“Halkla ilişkiler, temelde bir iletişim faaliyeti olup, bir kuruluşun toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürmeleri çabalarıdır”* (Mucuk, 2000: 362). Halkla ilişkiler, örgüt ile bulunduğu çevre arasındaki karşılıklı iletişimi ve etkileşimi sağlamak ve sürdürmekle birlikte, yöneticilerin bu ilişkiden elde edeceği verilerle hizmetleri değerlendirme ve ilgili konularda karar vermelerine de yardımcı olan bir konudur. Bilgi merkezi açısından halkla ilişkiler, hem kullanıcı hem de yönetim arasında köprü görevini görmekte, hizmetleri ve verilecek kararları etkileyebilmektedir. *“Kısaca hizmet götürülen hedef kitleyi etkileme ve ondan etkilenme süreci olarak tanımlanan halkla ilişkiler”* (Bilgin, 1995: 186) verilecek hizmetlerin, kullanıcı memnuniyetine ve amaçlara yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlere olumlu bir ivme kazandıracaktır. Bununla birlikte halkla ilişkiler, karar verme sürecine de doğrudan ve sürekli etkide bulunmaktadır. Hizmet sunan ve hizmetten yararlanan anlayışı, gerek verilen hizmetlerden yararlanan kullanıcı kesiminin, gerekse bilgi merkezi yöneticilerinin ve çalışanlarının kaliteli ve yeterli hizmetin sunumunda, sorumlulukları birlikte paylaşma anlamına gelmektedir. Bu sorumluluk duygusu, kullanıcı kesimini sadece hizmetlerden yararlanan taraf olmaktan çıkartmakta, onun, verilen hizmet konusunda bilgi

edinmesine ve geribildirimleriyle faaliyetlere katkıda bulunmasına yol açacaktır. Bu açıdan bakıldığında sağlıklı bir halkla ilişkiler faaliyeti, hizmetleri ve kararları doğrudan etkileyerek, hizmet kalitesinin artmasına yol açacaktır.

Kullanıcı bilgi hizmetinin odağında yer alır. Yürütülen ve gerçekleştirilen bütün bilgi hizmetlerin temelinde kullanıcının bilgi gereksinimini karşılamak ve onun memnuniyetini sağlamak yer almaktadır. Bu yüzden kullanıcı, faaliyetlere yönelik alınan kararları yoğun olarak etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bilgi merkezinde verilen kararların büyük bölümü kullanıcıya yöneliktir. Kullanıcıdan alınan geribildirimler kararları etkilemekle birlikte, bu yönde yönetimin de aldığı kararlar da kullanıcıyı etkilemektedir.

IV.3.6. Teknoloji

Kütüphaneleri daha genel bir ifadeyle bilgi merkezlerini oluşturan beş unsurla birlikte günümüzde teknoloji unsuru da bilgi merkezinin yönetimini, hizmetlerini, kaynaklarını ve kullanıcılarını doğrudan etkilemektedir. Bilginin hızlı ve yoğun artışı, bilgiye duyulan gereksinimin de artmasını beraberinde getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, her kurum gibi, bilgi merkezlerinin de teknolojik yönden büyük oranda etkilenmesine neden olmuştur. Bilgi merkezlerinde, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, bilgi ve belgelerin saklanması, korunması, bunlara erişim hızını ve yöntemlerini değiştirmiştir. İnternet'in bilgi hizmetlerinde kullanılması ile de, bilgi merkezini dünyaya, dünyayı da bilgi merkezine taşıma olanağı sağlanmıştır.

Bilgi merkezlerinde, bilginin toplanması, derlenmesi, işlenmesi, depolanması, erişimi ve kullanıcıya sunulması gibi faaliyetlerde, bilgisayar ve iletişim

teknolojilerinin kullanılması, diğer alanlarda olduğu gibi bilgi merkezi hizmetlerinde de bilgi ve/veya enformasyon teknolojisi kavramını ortaya çıkarmıştır. Nitekim *“bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler “bilgi teknolojisi” olarak adlandırılır”* (Tonta, 1999: 365).

Bilgi teknolojisi kavramı, bir örgütün bilgisayar ve iletişim teknolojisine yaptığı toplam yatırım olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsama donanım, yazılım, iletişim, veri toplama ve gösterme araçları, veri iletimi, veri iletim protokolü ve elektronik olarak saklanan bütün veriler ile bu hizmetleri sağlayan bütün kişiler girer (Weil, Broadbent, 1999: 7). Bilgisayara dayalı doğrudan erişimli veritabanları, CD-ROM veritabanları, teleteks, videoteks, uzman sistemler, elektronik doküman teslimi, elektronik veri değişimi, telekonferans, elektronik yayıncılık, elektronik dergiler, Internet vb. bilgi teknolojisinin ürünleri arasında yer almaktadır. Bilgi teknolojileri; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro-elektronığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini de içerir. Bu çerçevede, başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı birimleri olmak üzere faks, mikrografik, iletişim, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. de bilgi teknolojileri terimi içinde yer alan donanım unsurlarıdır. Bilgi teknolojileri lazer, fiber optik, ses tarayıcıları gibi iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak hızla gelişmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işbirliği içinde gelişmesi, bilginin üretilmesi ve akışının daha etkili ve verimli gerçekleştirilmesinde devrimsel bir değişim sağlamıştır. Bilgi artık

daha verimli ve etkili biçimde işlenebilmekte, daha hızlı ve arzu edilen şekilde iletilebilmektedir (Bensghir, 1996: 39).

Bilgisayar ve iletişim teknolojisi ürünlerinin bilgi merkezi hizmetlerinde kullanımı, bilgi merkezlerinde otomasyon işleminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. *“Bilginin öneminin anlaşılması, bilgiye olan bağımlılığın artışı, bilgi ve belge artışı, sürekli gelişen ve maliyeti düşen teknoloji ile birlikte kütüphanelerdeki rutin işlerin getirdiği ve giderek artan iş yükü, kütüphane otomasyonunun gerekçelerinden bir kısmını oluşturmuştur”* (Kurbanoğlu, 1997: 94). Otomasyona geçmeyi planlayan ve karar veren bir bilgi merkezi yönetiminin, varolan durumunu derme, kullanıcı, bütçe, personel, yazılım ve donanım açısından incelemesi, bununla birlikte fiziksel işlemlerin ayrıntılı analizini yapması bu yönde verilecek kararın sağlıklı ve yerinde olması açısından önem taşımaktadır.

Bilgi merkezi yöneticisi otomasyon için uzun dönemli karar almadan önce birçok unsuru değerlendirmelidir. Söz konusu unsurlar şunlardır:

- 1- Belirlenen amaca ulaşmak için, gerekli analize, programlamaya ve bilgisayar uzmanlığına ulaşma olanağı bulunmalıdır;
- 2- En az beş yıllık bir süre için yeterli ve istikrarlı bir bilgisayar donanımına sahip olunmalıdır;
- 3- Bir makine sisteminin seçiminde, titiz bir planlama ile özelliklerin ortaya konulması öncelikli bir işlemdir. Bilgisayar donanımı ve yazılım destekleme paketi istenilen iş yükü ile başa çıkabilecek özelliklerde olmalıdır;
- 4- Bilgisayar yazılım konfigürasyonu genişletilebilmelidir;

- 5- Bilgisayar sistemi, kullanıcı bakımından kabul edilebilir bir zaman içerisinde bilgi sağlayabilmeli ve aynı zamanda kütüphane bakımından maliyeti makul olmalıdır (Dougherty, Heinritz, 1985: 23).

Otomasyonun üç ana unsuru vardır bunlar yazılım (software), donanım (hardware) ve veritabanı'dır. Yazılım, bilgisayarın gerçek fiziksel aksamı olan donanım karşısı olarak, makine tarafından okunan talimatları içeren programlar demektir. Bir başka tanımlama ile yazılım, bir bilgisayara ait programlar, yöntemler ve veri işlem sistemiyle ilgili derleyiciler, kitaplık yordamları, el kitapları devre diyagramlarıdır (Aydın, 1992: 768). Yazılımlar, sistem ve uygulama olmak üzere iki farklı amaç için geliştirilmektedir. Sistem yazılımları, donanıma ait alt elemanların faaliyetini koordine eder, ana ve yardımcı bellek arasındaki hareketi kontrol eder, girdi, çıktı ve merkezi işlem birimi arasında bilgi akışını denetler. Uygulama yazılımları, kullanıcı ve yöneticilere yardımcı olmak üzere üstünde işlem yapmak için yazılan programlardır. Kullanıcıların sistem yazılımları hakkında fazla bilgi sahibi olması gerekmez. Ancak, uygulama yazılımları konusunda derinliğine bilgi sahibi olmaları ve hatta bu programların yazılımlarına katkıda bulunmaları, bu programların etkili ve verimli kullanımı bakımından önemli avantajlar sağlamaktadır (Bensghir, 1996: 40). Donanım ise, bir bilgisayarda yürütülebilen programlar bütünü anlatan yazılım kavramının tersine, bilgisayar sisteminin gözle görülüp elle tutulabilen kısımları, bir bilgisayarın fiziksel aksamıdır (Aydın, 1992: 276). Bir başka tanımlama ile donanım, bilgisayarların fiziksel yapısını oluşturan beş farklı araç ve teçhizatı ifade eder. Söz konusu araçlar, girdi ve çıktı birimleri, merkezi işlem birimi, veri ve programlar için ikincil bellek ve tüm bu donanımlar ve kullanıcı arasında işbirliği sağlayan iletişim birimleridir (Bensghir, 1996: 40). Veritabanı,

uygulama yazılımları tarafından kullanılacak tüm verileri içerir. Veriler, veri tabanı yönetimi yazılımları ile yönetilen dosyalarda toplanır. Veriler ve bilgiler teypler, diskler, disketler vb. fiziksel araçlar kullanılarak veritabanlarında tutulur (Bensghir, 1996: 40).

Bilgi merkezi yönetiminin, eğer bütçeleri yeterli ise, yukarıda belirtilen üç unsura yatırım yapmaları gerekmektedir; çünkü, yoğun bilgi üretimi ve beraberinde getirdiği bilgi talebi, verilecek bilgi hizmetlerinin hızlı ve eksiksiz ve aynı zamanda kullanıcı memnuniyetini sağlayacak bir şekilde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu işlem de, yukarıda değinildiği gibi bilgi merkezinin hizmetlerinde ve işlemlerinde, bilgi teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. *“Bir kuruluşun enformasyon teknolojisi portföyü, enformasyon teknolojisine yaptığı bütün yatırımları kapsar. Buna enformasyon teknolojisi hizmetleri sağlayan tüm insanlar da dahildir; hizmetlerin merkezi düzeyde, içeriden ya da dışarıdan verilmesi önemli değildir. Entegre ya da tek başına olsun bütün bilgisayarlar, iletişim ağıları ve protokolleri, veriler, yazılımlar, eğitim çalışmaları, programcılar, destek personeli, veritabanları, faks makineleri bu yatırımın unsurlarıdır”* (Weill, Broadbend, 1999: 28).

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, bilgisayarların tüm bilgi merkezi işlem ve hizmetlerinde kullanabilme olanağını yaratmıştır. Bilgi merkezlerinin faaliyetleri bu sayede yeni boyutlar kazanmıştır. Bilgisayarların bilgi merkezlerinde kullanıldığı alanları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bilgi ve/veya belgenin kütüphanede var olup olmadığının izlenmesi;
- İstenen belgelerin toplanması;

- Sipariş (abone ve/veya satın alma) kütüklerinin oluşturulması, siparişlerin izlenmesi;
- Belgelerin bibliyografik ve içerik tanımları: Kataloqlama/ sınıflandırma, dizinleme, özet çıkarma, katalog kayıtlarının hazırlanması, çoğaltılması;
- Kütüphane materyalinin fiziksel olarak kullanıma hazırlanması;
- Ödünç verme işlemlerinin yürütülmesi;
- Materyalin fotokopisinin veya kopyasının istenmesi ve sağlanması;
- Materyalin saklanması ve korunması;
- Yönetimle ilgili her türlü işlemler;
- Bilgi erişim;
- Hangi kütüphanede hangi kaynağın (kitap, dergi, makale, tez, rapor, patent vb.) bulunduğunu gösteren toplu katalogların oluşturulması (Türkiye’de..., 1984: 6).

Bilgisayar teknolojisinin yukarıda belirtilen alanlarda kullanılmasının yanı sıra, günümüzde Internet’in de bilgi hizmetlerinde kullanıldığını düşünürsek, bilgi teknolojisinin ve bunun bir parçası olan Internet’in bilgi merkezi hizmetlerine sağladıkları yararlar ve katkılar genel olarak şu şekildedir:

- Seçim ve sağlama aşamasında, sipariş edilecek materyalin seçimi işleminde kullanılmaktadır. Günümüzde Internet aracılığıyla materyal sağlama işi de yapılabilmektedir;
- Bilgi merkezinin kataloglama ve sınıflama işlemlerinin yapılmasında,
- Kullanıcı hizmetlerinde;
- CD-ROM ve veri tabanı tarama işlemlerinde;
- Elektronik yayınlara erişimde;

- Bilgi merkezini ve hizmetlerini tanıtan web sayfasının hazırlanması işleminde, bu yolla kullanıcıyı bilgiye ne şekilde ulaşacağı yani bilgi merkezinin kullanımı da öğretilir;
- Bilgi merkezi hizmetleri ile ilgili istatistiklerin oluşturulmasında ve tutulmasında;
- Bilgi merkezi muhasebe işlemlerinde;
- Yazı işlemlerinde;
- Hizmetler ile ilgili iletişim işlemlerinde. Örneğin, e-posta, ICQ, KÜTÜPL gibi.

Yazılım seçiminde karar vermede temel konu, öncelikle bilgi merkezinin verdiği hizmetleri karşılayacak yazılımı ve buna uygun donanımı seçmektir. Bilgi merkezi yönetiminin, bilgisayar teknolojisinin çok önemli bir unsuru olan ve bilgi hizmetlerinin niteliğini etkileyen yazılım seçimine karar verirken, aşağıdaki unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu unsurlar, yazılım konusunda her örgüt için genel kıstaslar olup bilgi merkezleri için de geçerlidir.

- Yurtiçinde ve yurtdışındaki programların en uygunun belirlemek için nitelik ve nicelik olarak araştırılması işlemi yapılmalıdır;
- Yazılımın piyasadaki pazar durumu; yazılımın ne kadar zamandır piyasada olduğu, hangi ülkelerde daha çok kullanıldığı, hangi tür bilgi merkezlerinin söz konusu yazılımı tercih ettiği ve tercih nedenlerinin neler olduğu dikkate alınmalıdır;
- Yazılımın sunacağı kullanım kolaylıkları, verilecek hizmete veya yapılacak işe uygunluğu göz önünde bulundurulmalıdır;

- Yazılımın işletim maliyeti bilgi merkezi bütçesine uygun olmalıdır, yani eldeki parasal olanaklar dikkate alınmalıdır;
- Yazılımın işletim sorunları göz önünde bulundurulmalıdır;
- Kullanım süresince sunulacak teknik desteğin ve eğitimin durumu dikkate alınmalıdır;
- Yazılımın esneklik ve genişleyebilirlik özelliği göz önünde bulundurulmalıdır;
- Buna ek olarak yazılımın yeni uygulamalara tanıyacağı kolaylık, uyum ve bunun getireceği maliyet de göz önünde bulundurulmalıdır.

İster özgün ister paket program olsun yukarıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurularak yazılım seçimine karar verilmelidir. Yazılıma karar verirken de, bilgi merkezindeki ilgili bölüm uzmanlarıyla ve yazılım konusunda bilgisi olan bireylerle ve eğer bilgi merkezi bir kuruma bağlıysa ilgili kurumun finans ya da muhasebe bölümüyle görüşülüp grup kararı alınarak uygun yazılım seçilmelidir.

Bunun yanında bilgi merkezi yönetiminin, donanım seçimine karar verirken dikkat etmeleri gereken noktalar ise şunlardır:

- Seçilen donanımın yazılıma uygun olması;
- Donanım için gerekli olan teknik desteğin varlığı;
- Eğitim olanaklarının varlığı;
- Seçilen donanımın sürekli gelişen teknolojiye yansıtabilmesi veya yeni teknolojiye uyum sağlayabilmesi;
- Seçilen donanımın maliyetinin bilgi merkezi bütçesine uygun olması.

Bilgi merkezi yöneticileri, hizmetlerde kullanılacak donanım ve yazılım seçimine karar verirken bütçelerini göz önünde bulundurarak piyasa araştırması

yapıp en uygununu seçmek zorundadırlar. Bilgi teknolojilerinin diğer ülkelere oranla ülkemizde pahalı olması, varolan bütçeden bu alana yeterince para ayrılamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenden ötürü bazı bilgi merkezleri, hizmetlerin hızını, kalitesini ve kullanıcının memnuniyetini arttıracak teknoloji alanına gerekli yatırımı yapamamaktadır.

Bilgi merkezi yönetiminin, kurumlarında bilgisayar teknolojisine dayalı bir sistem oluştururken ve seçerken göz önünde bulundurması gereken bazı özellikler vardır. Bu tür sistemlerin taşımaları gereken özellikleri kısaca özetlemek gerekirse: *“Bütünlük (tek bir veri tabanına dayalı olması), parçalara ayrılabilirlik (ihtiyaçlar bunu gerektirebilir), bağlanabilirlik (diğer sistemlere, örneğin İnternet’e), uluslar arası düzeyde bilgi değişimi imkânı (MARC’ı desteklemesi), değişebilirlik ve esneklik (hızla değişen teknolojiye ve beklentilere ayak uydurabilmesi) özelliklerinden bahsedilebilir”* (Kurbanoğlu, 1997: 95). Yöneticiler, teknoloji konusunda yatırım yaparken söz konusu özellikleri dikkate alarak gerekli kararları vermelidirler.

Bilgisayar ve ürünleri, bilgi merkezinde ve hizmetlerinde yoğun olarak iki ana bölümde kullanılmaktadır. Bunlar; kullanıcı hizmetleri ve teknik hizmetlerdir. Günümüzde, bilgi hizmetinin önemli bir parçası olan seçim ve sağlama işleminde, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin yaygınlıkla kullanıldığı görülmektedir. Materyal seçimi bir karar verme faaliyetidir. Seçim faaliyetini, gereksinimler ve istekler dikkate alınarak bilgi uzmanı yapmakla birlikte, yardımcı ve destek ünite olarak bilgisayar, seçim işleminde kullanılmaktadır. Bu işlem de veri tabanı kullanılarak yapılmaktadır. Seçimi yapılan materyalin siparişi işleminde de bilgisayar doğrudan kullanılmaktadır. Bilgisayar veya iletişim araçları yardımıyla materyal sağlayan araçlarla bağlantı kurulup (örneğin e-posta yoluyla) sipariş işlemi yapılabilmektedir.

Bilgisayarla sipariş işleminde, sipariş edilip gelen yayınların kontrolü, sipariş yaparken bilgisayar yardımıyla basılı veya posta ile yayınevine veya aracılara mektup veya elektronik posta gönderebilme gibi işlemler yapılabilir. Sipariş edilen materyalin tutarlarının hesaplanması, elektronik faturalama işlemlerinin yapılması gibi işlemlerde bilgisayar desteğiyle yapılabilir. Sipariş edilmiş olup fakat gelmesi gecikmiş eserler bilgisayar yardımıyla tespit edilebilir. Gelmesi gecikmiş eserler için yine yayınevine veya aracılara posta ile bilgi verilebilir. Bununla birlikte sipariş sonucu gelen materyalin demirbaş kaydı ve fatura işlemleri de bilgisayar kullanılarak yapılabilir. Bunun dışında bilgi merkezine bağış yoluyla materyal geldiğinde bilgisayar yardımıyla, elektronik katalog mevcutsa, gelen materyalin dermede olup olmadığı da kontrol edilebilmekte, ilgili işlemler için gerekli kararların ne şekilde verileceğine yardımcı olmaktadır.

Günümüzde kataloglama ve sınıflama işlemlerinde de bilgisayarlar artık yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu işlem, bazı durumlarda karar vermeyi gerektirmektedir; çünkü belli kurallara ve standartlara bağlı olmakla birlikte, materyalin bibliyografik kimliğindeki bazı bilgilerin birkaç alanda da kullanılabilmesi durumu, karar vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bu işlemlerde MARC (machine-readable cataloging) ve benzeri veri yapıları kullanılmaktadır. Bu veri yapıları da belli standartlar çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu işlemler bilgiye erişim kolaylığı sunma yanında veri transferinde de kolaylıklar sağlamaktadır. Bilgisayar, veri transferinde ve veri girişinde hızlilik, güvenilirlik, denetim kolaylığı gibi bir takım kolaylıklar getirdiği için, işlemlerde kullanılması, hizmetlerin verimliliği ve etkinliğinin artmasında ve kaynaklara erişimde büyük yararlar sağlamaktadır. Kataloglamada yapılan bir diğer işlem de, eğer istenirse, elektronik ortamda katalog

fişlerinin çoğaltılmasıdır. Bilgi merkezi hem elektronik katalog hem de kart katalog kullanıyorsa bu durumda kart katalog yedek olarak kullanılabilir. Teknik hizmetlerde bilgisayar yardımıyla yapılan bir başka işlem de, kitap etiketlerinin, kitap cebinin ve kitap sırtının hazırlanması ve demirbaş kaydının yapılmasıdır.

Kullanıcı hizmetlerinde bilgisayar ve iletişim teknolojisinin konumuna gelince, bu bölümde de bilgisayar ve iletişim teknolojisi yoğun olarak kullanılmaktadır. Danışma hizmeti bölümünde çoğunlukla soru-cevap hizmeti verilmektedir. Danışma kaynağı elektronik ortamda bulunuyorsa, kullanıcı tarafından istenen bilgiler yazılı olarak kullanıcıya verilebilmekte veya kullanıcıyı elektronik kaynağa yönelterek bu işler yerine getirilmektedir. Yönelme hizmeti, kullanıcıyı istediği bilgiye göre kaynağa veya kuruma yönelme faaliyetidir. Bu hizmet bilgi ağı kullanılarak da gerçekleştirilebilmektedir. Yayın taraması hizmeti de, bilgisayarlar aracılığıyla yapılabilir. Aynı zamanda kullanıcı bilgisayarı kendisi de kullanarak tarama işlemini gerçekleştirebilir. Kullanıcının bilgisayarı kullanabilmesi için kullanıcıya eğitim verilmelidir. Bu işlem ya interaktif yolla yapılabilir ya da kullanıcı dostu denilen programlarla ilgili programın kullanılması öğretilebilir. Bu faaliyet kullanıcı eğitimi çerçevesinde planlanmalıdır. Seçmeli bilgi yayımı hizmetinde ise, istenen kaynakların bilgisayar yardımıyla bilgi merkezinde olup olmadığı öğrenilebilir. Bu hizmeti sunarken elektronik katalogdan da yararlanılabilir.

Ödünç verme işlemlerinde bilgisayar ve iletişim teknolojisi kullanımında ise, ödünç vermede bilgisayara materyalin kime verildiği, kaç tane verildiği ve ne zaman içinde geri getirileceği gibi kayıtlar yapılabilir. Aynı zamanda süre uzatma işlemi, iade işlemi, ayırma (rezervasyon) işlemi, gecikme ve uyarı mektupları veya posta gönderme işlemleri de yapılmaktadır.

Bilgi merkezi yönetiminde bilgisayar kullanımına gelince, yöneticiler bilgisayar yardımıyla bilgi merkezi hakkında istatistiki bilgiler hazırlayabilirler. Bu işlem, daha akılcı ve yerinde kararlar vermelerine olanak sağlar. Aynı zamanda istatistiki bilgileri değerlendirerek politikasına yön vermede veya vereceği kararlarda kullanabilirler. İstatistik, *“veriyi düzenlemek ve özetlemek için bir dizi prosedürdür. Bu prosedürler veriden sonuç çıkarmaya ve araştırma bulgularını açık seçik, tam ve anlamlı şekilde iletmeye yardımcı olur”*(Hernon, 1989: 5). Yöneticiler, istatistiksel verileri, değerlendirmede kullanarak hizmetleri inceleme olanağı tanırırlar. Bununla birlikte yöneticiler, istatistiksel analizler ve /veya değerlendirmeler sonucu elde ettikleri bilgileri yerinde ve zamanlı kararlar vermek için de kullanabilirler. Çünkü verilerin ve sayıların karar vermede belirleyici rolleri kaçınılmazdır. Fakat yöneticilerin istatistiksel çalışmalar sonucu elde ettikleri verileri yorumlama ve anlama bilgi düzeylerine sahip olmaları gerekmektedir. *“Temel araştırma ve istatistiksel teknikleri anlayarak, karar verme ve planlamayı desteklemek için araştırmadan yararlanarak ve personel arasında araştırma gelişimini destekleyerek yöneticiler, kütüphane dermesi ve hizmetlerinin etkinliğini arttırabilir ve o anki potansiyel kullanıcının bilgi gereksinimine cevap verebilir”* (Hernon, 1989: 10).

Eğer bilgi merkezi yöneticisi bir üst yönetime bağlıysa bilgisayar yardımıyla üst yönetime verilmek üzere kurumu hakkında rapor hazırlayabilir. Yöneticiler bilgi teknolojilerini kullanarak kurum içi ve kurum dışı gereksinim duydukları bilgiye, yerinde, yeterli ve zamanlı erişim olanağına sahip olurlar. Bu durum yöneticilerin verecekleri kararları da etkilemektedir. Örneğin, kullanıcı istatistiklerini kullanarak kullanıcısı hakkında daha doğru kararlar verebilir ya da muhasebe bilgilerine ulaşarak bütçesi hakkında doğru bilgilere ulaşarak kararlar verebilir.

Bilgisayarların faaliyetlerde yoğun bir şekilde kullanılması ile birlikte, bilginin işlenmesini ve veri transferini ana bilgisayar ile terminal arası ya da terminaller arası gerçekleşmesini mümkün kılan bilgi ağları ortaya çıkmıştır. Bilgi ağları bilgi merkezleri ve hizmetleri açısından düşünüldüğünde şu yararları sağladığı görülmektedir:

- 1- Bilgi kaynaklarına uluslar arası erişim;
- 2- Verilere kolay ve hızlı erişim;
- 3- Ulusal ve uluslararası veri tabanlarına erişim;
- 4- Ulusal ve uluslararası düzeyde bibliyografik denetimin sağlanması;
- 5- Bilgi ve Belge merkezleri arasında işbirliği ve koordinasyon;
- 6- Sağlama, kataloglama gibi teknik hizmetlerde kaynak paylaşımı;
- 7- Kütüphanelerarası ödünç verme, kayıtların tutulması ve dizinlerinin denetimi (Akınoğlu, 1991: 102).

Bilgi ağlarının kullanımının bilgi hizmetlerine getirdiği sayısız yararlar vardır. Bu ağlar sayesinde ulaşılmak istenen bilgiye ulusal ve uluslar arası düzeyde hızlı ve kolay erişim sağlanmaktadır. Bilgi ağları ile ulusal ve uluslar arası veri tabanlarına erişilmekte ve bu ağlar aracılığıyla bibliyografik denetimin yapılması sağlanmaktadır.

Teknoloji konusunda uygulanması gereken bir işlem de, bilgi merkezi personeline ve kullanıcılarına bilgisayarı ve programı kullanması için verilen eğitimidir. Personele verilecek eğitim de ilgili kurslara gönderme veya hizmet içi eğitim şeklinde yapılabilmektedir. Kullanıcıya verilen eğitim de ise, görevli bilgi uzmanlarının bu konuda kullanıcıya ya teke tek ya da gruplar halinde eğitim vermesi

şeklinde olabilmektedir. Ayrıca programın nasıl kullanılacağını gösteren el kitapları da hazırlanarak da eğitim verilebilir.

Günümüzde bilgi merkezlerinde bilgisayar teknolojilerinin etkinliği, yürütülen hizmetlerde yoğun şekilde kendisini göstermektedir. Her türlü bilgi hizmeti, doğrudan ya da dolaylı olarak bilgisayarların desteği ve yardımıyla yürütülmektedir. Yöneticiler, bilgisayar teknolojisinin seçiminden bilgi hizmetlerinde kullanılmasına kadar bilgi merkezinde kullanılacak teknolojiye yönelik çeşitli kararlar vermektedir. Bununla birlikte bilgi merkezinde kullanılan bilgisayar teknolojisi yöneticilerin verdikleri

IV.4. Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim olgusu, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte günümüzde de önemini ve güncelliğini korumaktadır. Kas gücüne dayalı tarım toplumundan, 18. yüzyıl sonlarına doğru yaşanan sanayi devrimi ve beraberinde getirdiği endüstri toplumuna geçiş, bir çok sosyal değişim sürecinin yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır. Sanayi ve endüstri devrimi ile birlikte yaşanan toplumsal değişim, üretim ilişkilerini belirleyen hammadde, enerji, emek ve zaman vb. gibi faktörlerin, sosyal, ekonomik, politik alanlarda etkilerini ortaya koymuştur. Yaşanan bu değişim süreci, 20. yüzyılın başlarında yönetim anlayışında ve yönetime yaklaşımda yeni kuramlar ve uygulamaları ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde yönetimin babası olarak bilinen Frederick Winslow Taylor'un, yönetim anlayışında yeni bakışlar ortaya koyması, yönetimin bir bilim dalı olmasına büyük katkılar sağlamıştır. Taylor ile birlikte Henry Fayol, Elton Mayo gibi uzmanlar bugünkü yönetim biliminin temellerini atmışlardır.

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan seri üretim, beraberinde getirdiği tüketim anlayışını ve davranışını da değiştirmiştir. Günümüzde neredeyse her toplum tüketim toplumuna dönüşmektedir. Yaşanan tüketim yönlü yoğun talep yüzünden gereksinimleri karşılamak üzere örgütler, daha fazla mal ve hizmet üretimi yapmak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, organizasyonların yönetimlerinde ve yönetim anlayışlarında değişimleri ve yenilenmeyi gerekli kılmıştır. Yönetimin bilimsel olarak değerlendirilmesinin yanında tüm bu faktörler örgütlerde, üretim ve hizmet sürecinde kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. 1940'ların ortalarında özellikle 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin kurulmasıyla başlayan bilimsel anlamda kalite kontrol çalışmaları, 2. Dünya Savaşı sonrası Japonya'da boy göstermiş, bu ülkeye "toplam kalite yönetimi" çalışmaları için giden W. Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Feigenbaum gibi Amerikalı uzmanların rehberliğinde bu yeni yönetim felsefesi ve anlayışı olgunlaşmaya ve kabul görmeye başlamıştır. Özellikle "kalite yönetim" uzmanı olan Joseph Juran ve Philip Crosby TKY teorilerinin, modellerinin ve aletlerinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır (Masters, 1996: 1). Günümüzde, teknolojinin örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemesi, arz-talep anlayışındaki değişim "toplam kalite yönetimi"nin önemini arttırmış ve bu yöndeki çalışmaların daha da yoğunlaşmasına neden olmuştur. Özellikle 1980'li yıllardan sonra, örgütlerde TKY uygulanmasının önem kazanmaya başladığı görülmektedir.

Çoğu organizasyonda planlama sürecinde kalite birinci hedef konumundadır. TKY programları, pek çok örgütün stratejik planlamasında yer almaktadır. TKY, geniş anlamda, organizasyonun üretiminin, hizmetlerinin ve operasyonel (eylemsel)

kalitesinin arttırılması için gereken çabaların tanımı olarak da kullanılmaktadır (Lewis, Goodman, Fandt, 1995: 125).

Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımına geçmeden önce bu yönetimin felsefesini ve çekirdeğini oluşturan kalite kavramı üzerine uzmanlarca yapılmış birkaç tanıma bakmakta yarar vardır.

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur.

Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinimlerine yanıt veren bir üretim sistemidir (JIS- Japon Sanayi Standartları Komitesi) (Toplam Kalite Yöntemi Sözlüğü, 1998: 150).

Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

“Toplam kalite yönetimi” için de uzmanlar tarafından yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Söz konusu tanımlardan bir kaç aşağıdadır:

TKY, *“katılımcı yönetimi kullanan ve müşterinin gereksinimlerine yoğunlaşmış sürekli bir iyileştirme sistemi”*dir (Masters, 1996: 1).

TKY, müşteri memnuniyeti üzerine kurulu bir yönetim anlayışıdır.

TKY, kalite ile üretimi ilişkilendirmektir.

TKY, sürekli gelişme ve kaliteye yönelik eksiksiz sorumluluktur.

“TKY, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir” (Peşkircioğlu, 1996: 31).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Yapılan tanımlara bakıldığında ortak noktaların üretilen mal ve hizmet üretimi karşılığında müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin gereksinimlerinin karşılanması, faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, yüksek verimlilik ve kalitenin bir süreç olarak ele alınmış olduğu görülmektedir. Buradaki müşteri, örgütün ürün veya hizmetlerinde herhangi bir sebeple yararlanan tüketicilerdir.

TKY, felsefesinin oluşmasında ve örgütler tarafından kabul görmesinde büyük katkılar sağlayan W. Edward Deming'e (1986) ve Walton'a (1986) göre, bir örgütün temel felsefesi olan kalitenin hayata geçirilmesi ve yönetilmesi için 14 ilkenin uygulanması gerekmektedir. Deming'in ve Walton'un TKY yaklaşımı şu şekildedir

- Ürünü ve hizmeti geliştirmek için ortam yaratma. Amaçtaki devamlılık yeni şeyler yaratma, araştırmaya ve eğitime yatırım, ürünün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesi, teçhizatın, mobilyanın ve demirbaşların bakımı;
- Yeni felsefeyi benimse. Yönetim değişime tabi tutulmalı, ürünlerde ve hizmetlerde kaliteye inanmalıdır;
- Kaliteyi yakalamak için denetime güvenmeyi sona erdir. Ürünleri ve hizmetleri, süreci iyileştirme yollarını belirleme yetisini kazanma amacıyla denetlemek yeterlidir;
- Ticareti sadece ücret etiketine bakarak ödüllendirme uygulamasına son ver. En düşük fiyatlı ürünler her zaman en yüksek kalitede değildir; iyileştirme kaydını esas alarak bir ikmal kaynağı (şirket) seç ve ona uzun süre bağlan;

- Ürün ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştir. İyileştirme bir seferlik bir çaba değildir; yönetim, kalitede ve üretkenlikte sürekli iyileştirme uygulamasına doğru yöneltmeden sorumludur;
- Hizmetiçi eğitimi tesis et ve geliştir. Çalışanlar yeni beceriler öğrenmeye gereksinim duyduklarında bile işlerini düzgün şekilde nasıl yapacaklarını bilmeye gereksinim duyarlar;
- Liderlik sistemini kur ve uygula. Liderlik yönetimin işidir. Yöneticiler personelin yaptıklarından gurur duymasını olanaksızlaştıran engelleri keşfetme sorumluluğundadır. Personel bu engellerin hangilerini olduğunu bilecek;
- Korkuyu ortadan kaldır. İnsanlar, iş yerinde “problem yarattıkları”nda çoğunlukla misillemeden korkarlar. Yöneticilerin işçilerin kaygılarını rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortamı yaratmaları gerekmektedir;
- Personel ile olan hiyerarşiyi kaldır. Yöneticiler, farklı bölümlerdeki personele, birlikte çalışmalarını için yardımcı olarak ekip çalışmasını teşvik etmelidir;
- İşgücü için, sloganları teşvik edici sözleri ve hedefler bertaraf et. İşyerindeki süreçleri araştırmadan, tek başına sloganları kullanmak, daha iyi bir işin yapılabileceğini ima ettikleri için işçiler için incitici olabilir. Yöneticiler örgütlerinde çalışanları motive edecek gerçek yolları öğrenmek zorundadırlar;
- Örgütün belirlemiş olduğu hedefleri sayısallıktan uzak tut. Sayısal kotalar, kaliteyi diğer tüm çalışma şartından daha fazla engeller; bunlar

iyileştirmeye olanak vermezler. Çalışanlar müşterilerin gereksinim duydukları hizmeti sunacak esnekliğe sahip olmalıdırlar;

- Yapılan işten (ortaya konulan eserden) gurur duyulmasını engelleyen unsurları ortadan kaldır. Çalışanlara saygı göster ve işlerini nasıl yaptıkları konusunda geribesleme yap;
- Güçlü bir eğitim ve yeniden yetiştirme programı tesis et. Sürekli iyileştirmeyle görev tanımları değişecektir. Sonuç olarak, çalışanlar eğitilip yeniden yetiştirilerek yeni iş sorumluluklarında başarılı olacaklardır;
- Değişimi tamamlamaya yönelik harekete geç. Yönetim, yukarıda söz konusu 13 adımı yerine getirmek için ekip olarak çalışmalıdır (Masters, 1996: 1-2).

TKY, yalnızca organizasyonel aktivitelere dayanmaz. Bununla birlikte müşteri hizmet fonksiyonuna da katkı değildir. Ayrıca, organizasyonun üyelerinin hiyerarşisini de kapsamaz. Bunun yanında TKY, organizasyonun bütün üyeleri tarafından devam eden desteğin aracılığı ile ve faaliyetlerin kalitesini arttırmak amacıyla her türden organizasyonlar için kabul edilebilir stratejik kararları da içerir (Lewis, Goodman, Gandt, 1995: 125).

Günümüzde neredeyse -özellikle gelişmiş ülkelerdeki- tüm örgütlerde kabul gören TKY, artık kimi bilgi merkezleri tarafından da kabul görmekte ve uygulanmaktadır. Bilgi merkezleri, hizmet üreten örgütler oldukları için yine diğer örgütlerde olduğu gibi , müşteri (kullanıcı) memnuniyeti ve faaliyetlerde süreklilik, verimlilik ve kalite ön plana çıkmaktadır. Kütüphaneler TKY'nden üç şekilde yararlanmaktadırlar: bölümlerarası engellerin ortadan kaldırılması, kütüphane

hizmetlerinde yararlanan iç müşteriler (personel) ve dış müşteriler (kullanıcılar) olarak yeniden tanımlanması ve son olarak da sürekli iyileştirilme durumuna ulaşılması (Masters, 1996: 1).

Kütüphane ve diğer bilgi kurumlarının varlığının temel nedeni, kullanıcı çevresine verdiği hizmettir. Bu kurumlar, topluma kültürel, bilimsel, eğitimsel vb. çeşitli yollardan katkılarından dolayı toplumsal kurumlar olarak adlandırılırlar. Bu tür kurumlarda tek kişi ya da kuruluşun değil, tüm halkın yararına çalışmak gibi bir görev anlayışı hakimdir. Kurumun belirlenen amaçları doğrultusunda planlanan ve saptanan hedeflerin hareket noktası kullanıcı ve onun beklentisidir (Üstün, 1998: 12).

TKY'nin yararlı ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki noktalara önem verilmelidir.

- Kullanıcı verileri ve istatistikleri;
- Teknolojik olanaklar;
- Örgüt içinde olumlu insan ilişkileri ve koordinasyonu;
- İş, amaç ve önceliklerin tüm çalışanlarca eksiksiz ve doğru olarak bilinmesi (Kobu, 1987: 16).

TKY anlayışında, bir örgütün bütünündeki kalite değerlendirme araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi düşüncesi vardır. TKY yöneticileri ve çalışanları, basit bir kalite kontrol mekanizması olarak fonksiyon üstlenmekten ve üretmekten ziyade daha çok örgütsel değişim için programlı bir yaklaşım anlayışına yöneltmektedir. Bununla birlikte TKY, müşteri (kullanıcı) odaklı hizmetlerin yapılmasını ve bu yöndeki işbirliğini de teşvik etmekte ve desteklemektedir.

TKY'nin bilgi merkezlerinde uygulanması verilen hizmette kullanıcı tatmini (memnuniyeti) ile birlikte hizmette kaliteyi ön plana çıkarmıştır. Bilgi merkezlerinde kalite kavramıyla genel olarak şunlar ifade edilmektedir.

- 1- Kullanıcıların bilgi gereksiniminin karşılanması;
- 2- Bilgi merkezlerinin amaçlara uygun olarak kullanılması;
- 3- Kullanıcıların memnuniyet duymasını sağlamak;
- 4- Kaynakların verimli biçimde kullanılması sonucu hizmetlerin ekonomik olarak üretilmesi;
- 5- Kullanıcı gereksinimlerine yanıt veren üretim sistemi;
- 6- Olası problemlere çözüm yolları önererek sorun çıkmasını önlemek;
- 7- Başarılı sonuç için, gereken girdiyi sürekli sağlayabilme becerisi;
- 8- Kaynakların ve hizmetlerin değerlendirilmesi sonucu standartlar geliştirmek, standartlara uyum sağlamak;
- 9- Gelişmeleri izlemek, değişmeyi ve kaliteye uyumu göze almak;
- 10- Hizmetleri çabuk, doğru ve zamanında sunmak;
- 11- Başarıya yatırım yapılması;
- 12- Sürekli gelişmeyi amaçlayan bir süreç;
- 13- Yeni hizmetler tasarlamak, geliştirmek ve sunmak (Önal, 1997: 117).

Teknolojik gelişmelerden özellikle bilgi merkezlerinin yoğun olarak etkilenmesi, yönetsel anlamda hizmet anlayışında ve niteliğinde bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bilgi üretimindeki yoğun artış, bilginin düzenlenmesi, saklanması, değerlendirilmesi ve kullanıcının hizmetine sunulması ve hatta bilginin pazarlanması gibi faaliyetlerle, artık doğrudan doğruya bilgi uzmanları uğraşmaktadır. Bununla birlikte bilgi artışını bir üretim olgusu olarak kabul edersek

bunun karşısında kullanıcı gereksinimlerini de tüketim olarak kabul etmek durumundayız. Bu doğrultuda günümüzde bilgi tüketim anlayışı da bilgi üretimi ile birlikte değişmiş ve çeşitlenmiştir. Bütün bu değişiklikler ve yenilikler, verilen hizmetin amacıyla paralel yönetsel yeni yaklaşım ve yeni uygulamalara yönelik çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. “Toplam kalite yönetimi” de bu yaklaşımlardan biridir. Bilgi merkezinde kaliteyi uygulamak ve arttırmak için bilgi merkezini bir sistem olarak ele almak ve çalışmaları bu yönde planlamak gerekmektedir.

Bilgi merkezlerinde hizmette kalite ve verimlilik uygulaması, ancak tüm unsurlar dikkate alınarak, bunların etkileşimleri ve koordinasyonu sağlanarak ve yönetimin bu yönde izlediği kararlı tutumla gerçekleştirilebilir. TKY uygulaması bir planlama gereğidir. Yani planlama yapılırken TKY uygulanacağına dair karar ve buna ilişkin amaçlar, görevler, programlar, bilgi merkezleri açısından unsurlar, vb. gibi faktörler TKY perspektifinde planda yer almalıdır.

Bilgi merkezi yöneticisi, kurumunda TKY uygulanmasına karar verirken sorunları belirlemek ve daha sonra gidermek için bir takım sorular sormalıdır bunlar:

- Hedef kitlemiz yani kullanıcı kesimi kimlerden oluşuyor?
- Kullanıcının bize geliş amacı nedir?
- Verimliliği nasıl arttırabilirim?
- Kullanıcılara en iyi hizmeti nasıl verebilirim?
- Varolan derme yeterli midir?
- Materyaller uygun bir şekilde organize edilmiş mi?
- Personel yeterli ve eğitimli midir?

- Hizmetler bilgi merkezinin verimli bir şekilde kullanılmasını kolaylaştırıyor mu?
- Bina hizmetleri yeterli mi?
- Finansal kaynaklar yeterli mi?
- Organizasyon ve yönetim yapısı uygun mu?
- Diğer bilgi merkezleri ile işbirliği düzeyim ne durumda?
- Varolan kullanıcılarımıza nasıl daha iyi hizmet verebiliriz? (Bozkurt, 2001: 6).

TKY, müşteri merkezli olup onun tatminine ve memnuniyetine yönelik bir yönetim anlayışıdır. Bunu yaparken fiziksel ve insansal kaynaklarda ve faaliyetlerde verimliliğin ve etkinliğin amaçlanması da ön plana çıkmaktadır. Bilgi merkezleri açısından bakıldığında ise, kullanıcı gruplarının bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi, formüle edilmesi ve karşılanması için gerekli hizmetin sunulmasını sağlayacak faaliyetlerin planlanması ve uygulama aşamasında da başarıyla gerçekleştirilmesi TKY yaklaşımının bir gereğidir.

TKY'nin bir özelliği de toplam katılımcı bir anlayışı savunmasıdır. En üstteki yöneticiden en alt kademedeki çalışanlara (hatta kullanıcılara) kadar örgütteki herkesin aynı amaç doğrultusunda etkileşimli ve eşgüdümlü çalışmaları, bu yaklaşımda önem verilen bir noktadır. Burada amaç, ortak katılımı sağlayarak herkesten maksimum derecede yararlanmaktır.

TKY'nin uygulanması, yöneticinin vereceği kararların TKY prensiplerine uygun olmasını gerekli kılmaktadır. TKY, yukarıda da değinildiği gibi yapılması gereken faaliyetler için alınmış bir kararlar zinciridir. TKY'ni bir sistem olarak ele

alırsak sistemin harekete geçmesi, belirlenen uygulanması istenen prensiplerin kararlar birlikte uygulama yönünde ivme kazanmasıdır.

Ülkemizdeki bilgi merkezlerine bakıldığında TKY'nin çok az bilgi merkezinde uygulanmaktadır. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerdeki kimi bilgi merkezlerinde TKY'nin uygulandığı görülmektedir. Ülkemizde TKY'nin yaygın olarak uygulanmamasının çeşitli nedenleri vardır bu nedenlerden bazıları şu şekilde belirtilebilir:

- “Toplam kalite yönetimi” bilincinin henüz oluşmaması;
- Yetişmiş elemanın olmaması;
- Üst yönetimden gerekli desteği görememe;
- Uygulamayı kolaylaştıracak ya da destekleyecek yeterli bir bütçenin olmaması;
- “Toplam kalite yönetimi” olmasa da olur anlayışı;
- Varolan geleneksel yönetim yapısını bozmama düşüncesi vb.

Sirkin (1993) Kütüphane hizmetlerini iyileştirmek için, TKY prensiplerinin uygulanabileceği bazı yolları önermektedir bunlar:

- Hizmet broşürleri ve kitapçıklar hazırlamak;
- Kütüphane hizmetleri hakkında kullanıcı araştırması yapmak;
- İmzaları iyileştirme ve geliştirmek;
- Faaliyetlerin saatlerini değiştirmek;
- Materyalin dönüşümünü iyileştirilmek;
- Materyallerin denetimini kolaylaştırmak;
- Çalışanların görevlendirmede esneklik yapılmasını sağlamak;
- Yerel yönetimle işbirliği yapmak;

- Satıcılardan ürün tanıtımı yapmalarını istemek;
- Yeni personeli ayrıntılı bir bilgilendirme programına tabi tutmak;
- Bölümlerarası kütüphane danışma gruplarını oluşturmak;
- Kütüphanenin fiziksel biçimini iyileştirmek;
- Şikayetlerin takip etmek;
- Etkin bir sosyal yardım programı geliştirmek;
- Merkeze bağlı (uydu) bürolara açmak;
- Yeni veya değiştirilmiş hizmetler hakkında tanıtım yapmak;
- Kullanıcı ve personel eğitim malzemelerini geliştirmek;
- Özel gruplara yönelik hizmet sunmak;
- Elektronik doküman hizmeti sunmak;
- Sözü edilen faaliyetleri takip etmek (Masters; 1996: 4-5).

TKY'nin uygulanması, yönetimin diğer süreçlerini belirlenen çerçevede harekete geçirmekle birlikte karar verme sürecinin de uygun koşullarda harekete geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Esasen TKY, hizmetlerde ve ürünlerde verimliliği ve kaliteyi arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak üzere kararlar ve buna bağlı faaliyetler zincirini oluşturmaktadır. TKY, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere ve hatta çalışanlara yol gösteren, TKY perspektifinde yürütülen faaliyetlerde doğru, yerinde, zamanlı ve etkili kararlar vermelerine yardımcı olan bir araçtır.

IV.5. Bilgi Merkezlerinde Yönetim Bilgi Sistemi

Bilgisayar teknolojisinin ilerlemesi ve bu teknolojinin son dönemlerde etkin bir biçimde örgüt yönetimlerinde kullanılmaya başlanması ile birlikte “Yönetim bilgi sistemleri”nden (Management Information Sysems=MIS) sıkça söz edilmeye

başlanmıştır. Organizasyonda yürütülen faaliyetler ve belirlenen amaçlara ulaşmak için sürekli kararlar alan yönetici iç ve dış çevrede bulunan bilgilere gereksinim duyar. Bu bilgilerin elde edilip işlenmesi ve rapor halinde yönetici veya yöneticilere sunulması "Yönetim bilgi sistem"i aracılığıyla gerçekleşmektedir. *"Teknolojinin ve bilginin hacmindeki artış nedeni ile bilgisayarlar bilgi işleme fonksiyonun vazgeçilmez bir parçası haline gelmişlerdir. Bilgi işleme amacıyla, bilgisayar uygulamalarının programlanması ilk kez 1954 yılında başlamıştır. Günümüzde bilgisayarla veri işleme büyük organizasyonların rutin bir işlemi haline gelmiştir. Bilgi işlemenin temel amacı; bilgi uzmanlarının yöneticilere, yönetsel fonksiyon ve karar almada kullanacakları bilgiyi sağlamaktır"* (Davis, 1986: 4).

YBS'i, yönetim, bilgi ve sistem olarak üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler bir bütünlük halinde bir araya gelerek sistemi oluşturur. Sistemin oluşmasındaki amaç, yöneticinin karar vermesine destek sunmaktır. YBS'nin bilgi merkezlerinde uygulanmasına geçmeden önce bu kavramla ilgili yapılan tanımlardan bir kaç aşağıda sunulmuştur:

"Yönetim bilgi sistem'i, bir örgütteki tüm gerekli bilgi akışını sağlayan, iç ve dış çevreden verileri bütünleştirip, bilgi ve işleme desteği veren, gerektiği zaman yönetime karar almasını kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı bir biçimde sunan, bilgisayar destekli bir sistemdir" (Gümüştakin, 1998: 158).

"Yönetim bilişim sistem'i, yönetimi, karar verme için gereksinim duyulan bilgi ile donatmak üzere bir örgüt tarafından toplanan bütün verilerin kullanılması esasına dayalı olarak tasarlanmış bir sistemdir" (Harrod's, 2000: 471).

YBS aracılığı ve desteği ile aşağıdaki işler yapılmaktadır;

- YBS, yöneticilere ve çalışanlara, verilerin analizi için içsel ve dışsal veri ve materyali sağlamaktadır;
- Yöneticilerin karar verme süreçlerine yardım etmektedir;
- Yöneticilere donanım ve yazılım desteği sağlamaktadır;
- YBS'nin temel amacı, sunacağı bilgi desteğiyle kararları etkilemek ve geliştirmektir (Lakos, 1997: 4).

Günümüzde örgütlerin çoğunda kabul gören ve uygulanan bilgisayar tabanlı YBS, kütüphaneciler tarafından büyük ölçüde kabul görmemiştir. Kütüphane ve enformasyon bilimleri literatüründeki uzun süreli tartışmalara karşın YBS kendisine daha çok ticaret ve endüstri alanlarında yer bulmuştur. Ancak kütüphaneler de birer organizasyon olduğuna göre YBS uygulaması, bilgi merkezi için de geçerlidir (Ferguson, Whitelaw, 1992: 184).

Bilgi merkezleri hizmet üreten örgütlerdir ve diğer örgütler de olduğu gibi faaliyetlerden sorumlu olan yönetici tarafından yönetilirler. Örgütte yürütülen yönetim faaliyetleri, planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim, karar alma, personel alma, finansman gibi unsurları içerir. Yöneticiler söz konusu bu faaliyetleri yerine getirebilmek için sürekli olarak iç ve dış çevrede neler olup bittiğine ilişkin bilgiye gereksinim duyarlar.

Kütüphaneler YBS'den yararlanabilirler mi? Genellikle bu şekilde tanımlanmasa da neredeyse tanımlayıcı istatistiklere sahip her kütüphane YBS'ye sahiptir. Basit bir YBS'de ödünç alınan kitaplar, kullanılan elektronik süreli yayınlar, kullanılan fotokopi tonerleri, bibliyografik bilgilendirme dersleri alan öğrenciler gibi bilgiler bir araya getirilir, değerlendirilir ve yıllık raporlara, kütüphane araştırmalarına ve diğer belgelere dahil edilmek üzere istatistiklere dönüştürülür.

Fakülteler, çalışanlar ve öğrenciler, görüşmelerde, toplantılarda ve diğer gayri resmî şekillerde bu sürece katkıda bulunurlar. Kütüphane yöneticileri resmî ve gayri resmî raporlardaki bilgiler gözden geçirip değerlendirerek kütüphane hakkında gerekli planlamaları yapar ve kararları verirler (Fulweiler, Dugan, 2001: 2).

Yönetim bilgi sistemi kısaca, yöneticilerin, örgütün faaliyetlerini, planlama, yürütme ve kontrol edebilmelerine yardım etmek üzere tasarlanmış ve birleştirilmiş rapor etme sistemi olarak tanımlanabilir. Uygulamaya konulmuş bir yönetim bilgi sistemi, karar alıcıların ve diğerlerinin örgütlerin özel sorunları hakkında önceden periyodik raporlar ve tahminler yapabilmelerini sağlar. Tipik bir örgütte bu raporlar geçen ayın kâr ve zararı, bu rakamların geçen yıllarla karşılaştırılması gibi bilgileri içerir. Yönetim bilgi sistemi tarafından üretilen raporların amacı, işletme planlaması yapmaya ve karar almaya yardımcı olmaktır (Fulweiler, Dugan, 2001: 1).

Kütüphane hizmetlerinde yönetim bilgi sisteminin amaçları ve yararları şunlardır:

- Yöneticilerin ve çalışanların günlük karar verme süreçlerine destek olmak;
- Araştırmalara yönelik kontrol ve sorumluluğun daha iyi sürdürülmesi ve devamı;
- Bütçenin kontrolü ve denetimi;
- Kütüphanenin etkinliğini ve verimliliğini kapsamlı olarak geliştirmek ve arttırmak;
- İç ve dış raporlar üretmek;
- Uzun dönemli planlama geliştirmek;
- Performans ölçme faaliyetlerini kolaylaştırmak (Lakos, 1997: 4).

Karar vermek, var olan seçenekler arasında amaç(lar)a en uygun olanını bilgi ve deneyim çerçevesinde değerlendirip seçmektir. Bu nedenle karar vermek, var olan bilgiyi işlemektir de denilebilir. Yani karar verici deneyimler ve kendisine çeşitli kanallardan gelen bilgileri ve verileri, problem karşısında analiz edip değerlendirerek sonucunda problemi tanıyacak ve amaç(lar) doğrultusunda karar verecektir. Bununla birlikte bu işlemin gerçekleşebilmesi için kendisine gerekli olan bilgi ve verinin ulaşması gerekmektedir. Bunu sağlayacak sistem ise YBS'dir. Yönetici YBS aracılığıyla kendisine gelen bilgiyi örgütte yürütülen faaliyetler çerçevesinde işleyecek ve sonucunda da karar verecek uygulamaya aktaracaktır. Bu yüzden karar verme süreci bir yönü ile YBS'ye diğer yönüyle de uygulamaya bağlıdır.

Karar verme temelde bilgiye ve deneyime dayanarak yapılan bir davranıştır. Bilgi, insan düşünce ve eyleminin bulunduğu her alanda gereklidir. Bilgi, kişisel ve örgütsel (grup) kararlarının temelini oluşturmaktadır. Yöneticiler, önce ne yaptıklarını bilmek, sonra ne yapılması gerektiğine karar vermek ve son olarak da karar sonucu yapılan işin ne ölçüde amaç(lar)ı gerçekleştirdiğini değerlendirmek için kendilerinin hangi bilgiye ve veriye gereksinim duyduklarını bilmek zorundadır. Görüldüğü gibi karar vermek için salt bilginin olması önemli değil, önemli olan o bilginin uygun koşullar altında amaca ulaştıracak şekilde kullanılmasıdır.

Yönetimin tüm işlevlerinin temeli bilgiye dayalı karar verme etkinliğine dayanmaktadır. Bir başka deyişle yönetim sisteminin sağlığı bilginin etkililiğine bağlıdır. Bilgi merkezleri sistem olarak ele alındığında sistem yönetiminde yalnız üst düzey yöneticilerin değil tüm bölüm sorumlularının yürütülecek faaliyetler bilgiye gereksinimi vardır. Fakat bilgi gereksinmesi bireyin konumuna, gereksinime ve verilecek karara göre farklılık gösterebilir. Örneğin üst düzey yönetici stratejik

planlama ve politika kararları için bilgiye gereksinim duyarken, bir üretim yöneticisi kullanılacak teknolojinin seçimi, aktarımı ve uyarlanması konularında değerlendirme yapabilmek ve kararlar verebilmek için bilgiye gereksinim duyacaktır.

Bilgi sahibi olmak veya bilgilenmek yöneticinin yerinde, zamanlı ve etkili karar vermesine neden olmaktadır. *“Bilgi ve karar alma mekanizması belirgin nedenlerden dolayı kaçınılmaz olarak birbirleriyle ilişkilidir. Eğer karar alınması gerekmiyorsa bilgi sahibi olmaya da gerek yoktur. Aynı şekilde karar almak için kullanılmayacak bilginin de herhangi bir işlevi olmaz”* (McDonald, 1985: 538). Gerekli bilgiye sahip olan yöneticiler kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla beceriye daha iyi meslek ve yaşam biçimi olanaklarına sahip olabileceklerinden, iç ve dış çevrenin değişim koşullarına uymada da daha az güçlükle karşılaşacaklardır. Bu açıdan bilgi ve buna bağlı olarak deneyim yöneticilerin karar davranışlarını belirlemektedir. Her faaliyet bir karar vermeyi içermekte ve gerektirmektedir. Bu yüzden karar davranışı ve/veya süreci doğru, zamanlı eksiksiz ve yerinde bilgi ile desteklenmelidir. Bilgi yoksunluğu sonucu verilen kararlar doğal olarak amaçtan uzaklaştırıcı veya problemi ortadan kaldıramama gibi bir rol üstlenebileceklerdir.

V. BÖLÜM: BİLGİ MERKEZLERİNDE KARAR VERME SÜRECİNE İLİŞKİN KULLANICI ARAŞTIRMASI

Yönetim olgusu, planlama, örgütlenme, karar verme, finansman, yöneltme, eşgüdüm, personel alma ve denetim gibi birçok süreci içermektedir. Bununla birlikte karar verme süreci bu süreçlerle ilintilidir ve söz konusu süreçleri doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden sözkonusu süreci ayrıntılı irdeleme yapma amacı ile araştırmada “karar verme” sürecinin ele alınması uygun görülmüştür.

Bu bağlamda araştırma kapsamında uygulamaya yönelik bilgi edinimi ve yöneticilerin karar verme etkinliğini ölçme isteği ve gereği ile bilgi merkezleri bazında bir kullanıcı araştırmasının yapılmasına karar verilmiştir. Karar verme, bir sorunu ortadan kaldırmak veya belirlenen amaç(lar)a ulaşmak için, bilgi ve deneyimlerin zihinsel bir süreçten geçirilerek varolan seçenekler arasından en uygununun seçilmesidir. Bilgi merkezleri de bir örgüt oldukları için yapılan faaliyetlerde yöneticiler tarafından çeşitli kararlar alınmaktadır. Alınan kararlar yöneticinin eğitimine, deneyimine, bilgisine, faaliyetlerin akışına ve bilgi merkezinin politikasına göre farklılık göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler aynı olaylar karşısında farklı kararlar alabilmektedir. Bundan ötürü, araştırmada yöneticilerin karar verme davranışlarını ölçmek ve karar verme ile ilgili kuramsal bilgiyi desteklemek üzere; çalışmanın kapsamına alınan örneklem grubu içindeki bilgi merkezi yöneticileri ile “bağımlı görüşme” ye dayalı kullanıcı araştırması yapılmıştır.

Karar verme sürecine ilişkin kullanıcı araştırmasına yönelik bağımlı görüşmenin yapılması için çalışmanın kapsamına ilk aşamada sadece Ankara’da

bulunan bilgi merkezleri yöneticileri alınmıştır. Araştırmada, çalışma süresi çerçevesinde evrenin büyümesi ve dolayısıyla konunun derinliğine incelenememesi, zaman, para, emek sınırlılığı ve uygulama kısmında da bütün yöneticilerle tek tek bağımlı görüşme yapılamayacağı kaygısıyla Ankara dışındaki bilgi merkezi yöneticileri çalışma kapsamına alınmamıştır. Bununla birlikte yapılan ön araştırmada, Ankara’da bulunan bilgi merkezlerinin büyük çoğunluğunun kendilerinden ve merkezden kaynaklanan yönetimsel sorunlardan ötürü bölümlemeye ve örgütlemeye gitmedikleri, tam anlamıyla bilgi hizmeti vermedikleri görülmüştür. “Basit rastgele örnekleme” tekniği uygulandığında evrenin büyük çoğunluğunu oluşturan söz konusu bilgi merkezlerinin örnekleme girme şanslarının çok yüksek olması nedeniyle ve elde edilecek verilerin çalışmanın kuramsal bilgilerini desteklemeyeceği düşüncesiyle sınırlamaya gidilmiştir. Böylece örgütlemenin en iyi yapıldığı ve bilimsel anlamda bilgi hizmetinin verildiği Ankara’da bulunan 22 üniversite kütüphanesi kapsama alınmış ve yöneticilerin bilgi hizmetlerindeki karar verme davranışlarını ölçmek için “bağımlı görüşme” tekniği kullanılmıştır.

Örnekleme doğrultusunda kapsama alınan ve bağımlı görüşme yapılan yöneticilerin, yöneticilik görevi üstlendikleri üniversite kütüphaneleri şunlardır:

1. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Kütüphanesi
2. Ankara Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi
3. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Kütüphanesi
4. Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi
5. Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Kütüphanesi
6. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kütüphanesi
7. Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Kütüphanesi
8. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Kütüphanesi

9. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kütüphanesi
10. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Kütüphanesi
11. Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi Kütüphanesi
12. Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Muhlis Erkmek Merkez Kütüphanesi
13. Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
14. Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
15. Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Kütüphanesi
16. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
17. Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi
18. Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
19. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı)
20. Atılım Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
21. Çankaya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
22. Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi

Bağımlı görüşme için toplam 66 soru hazırlanmıştır. Bu sorular, genel olarak, şu gruplar altında toplanabilir:

- 1-Yöneticilerin kişisel özellikleri (1-4)
- 2-Yöneticilik eğitimi (5-8)
- 3-Yöneticilerin karar verme durumları (9-33)
- 4-Toplam kalite yönetimi (34-36)
- 5-Yönetim bilgi sistemi (37-39)
- 6-Derme ile ilgili karar davranışı (40-46)
- 7-Personel ile ilgili karar davranışı (47-50)
- 8-Bütçe ile ilgili karar davranışı (51-54)

9-Kullanıcı ile ilgili karar davranışı (55-56)

10-Bina ile ilgili karar davranışı (57-60)

11-Teknoloji ile ilgili karar davranışı (61-63)

Bağımlı görüşme için hazırlanan soruların çoğunluğu kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Bununla birlikte açık uçlu sorular da bulunmaktadır. Soruların bazıları tek seçenekli yanıt niteliğindedir; bazıları ise, birden çok yanıt seçeneğini barındırmakta ve önem sırasına göre yanıtlanması istenmektedir. Verilen yanıtların değerlendirilmesi ve grafiklere dökülmesi işi, Microsoft 98 Excel ortamında hazırlanmış olup daha sonra Microsoft 98 Word ortamına aktarılmıştır. Grafik türü olarak iki çeşit grafik kullanılmıştır bunlar; pasta ve sütun grafikleridir. Sütun grafikleri daha çok, seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz, şeklinde yöneltilen sorulara uygulanmıştır. Sütun grafiğin sol tarafında sayıları niteleyen “score” ifadesi vardır; bu ifade, verilen yanıtların tercih edilme sırasına göre yoğunluğunu göstermektedir. “Score” kısmında verilen sayıların standart olmaması programın özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Kullanıcı Araştırmasına Katılanların Kişisel Özellikleri ve Eğitim Durumları

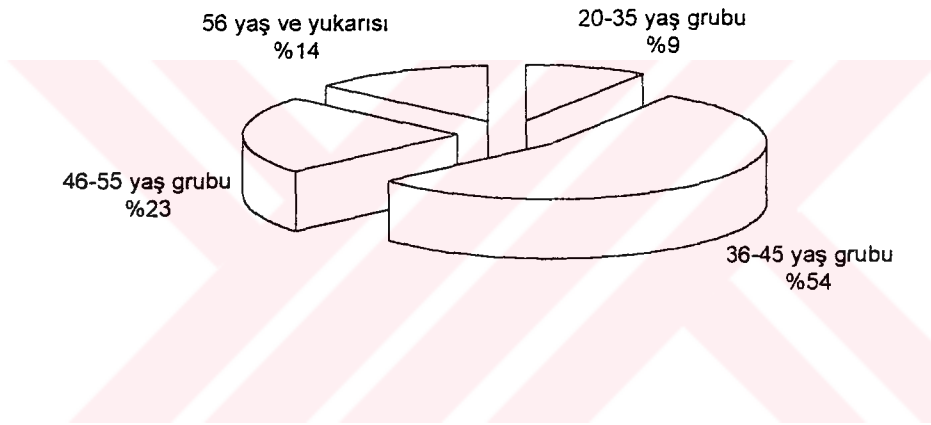
Bağımlı görüşme yapılan toplam 22 bilgi merkezi yöneticisine ait kişisel özellikler aşağıda sunulmuştur.

Yöneticilerin, cinsiyet olarak 11’i kadın (%50), 11’i (%50) erkek olmak üzere eşit dağılımlı olduğu görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, yöneticilerin cinsiyetinin ne olduğu konusu, üst yönetim tarafından dikkate alınmamakta; yönetici

seçiminde daha çok eğitim, bilgi, deneyim ve yöneticinin geçmiş dönemlerdeki başarılı çalışmaları gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.

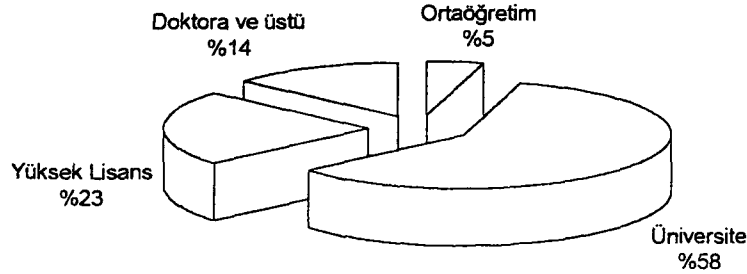
Evli olan yöneticiler %86'lık bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Bekâr yöneticiler ise, %14 oranındadır; bekâr olan yöneticilerin ikisi erkek (%10) olup, biri de (%5) kadındır.

1. Grafik. Yöneticilerin yaş durumu



Yöneticilerin büyük çoğunluğunun, 36-45 (%54) yaş grubunda olduğu görülmektedir. 46-55 yaş arası yöneticilerin oranı ise, %23'tür. En düşük oranları ise, 20-35 yaş grubu ile 56 ve yukarısı yaş grubu oluşturmaktadır. Erkek yöneticiler içinde 36-45 yaş grubu, %82'lik bir oranı oluşturmaktadır; bunun yanında %9, 46-55 ve %9, 20-35 yaş grubunda bulunmaktadır. Kadın yöneticilerde ise bu oranlar şu şekildedir; 46-55 yaş grubu %46 oranında; 36-45 yaş grubu %27; 56 ve yukarısı %18; 20-35 yaş grubu ise %9 oranında yer tutmaktadır. Bu doğrultuda bilgi merkezlerinin büyük çoğunluğunda, yeni kuşak bireylerin yönetici olarak atandığı, çalışma yaşamında, çoğunlukla en verimli ve üretken yaş grubu olarak nitelendirilebilecek 36-45 yaş grubundaki yöneticilerin hizmet verdiği söylenebilir.

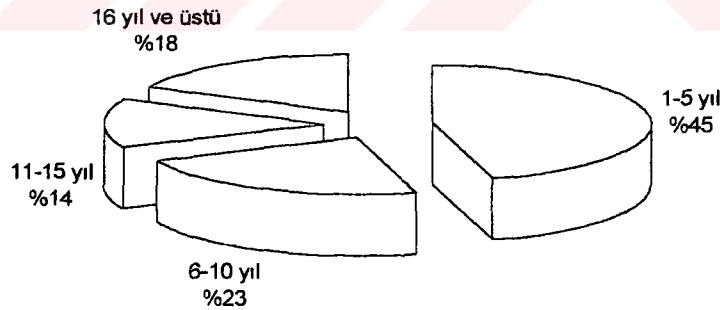
2. Grafik. Eğitim durumu



Yöneticilerin, doktora ve üstü, yüksek lisans ve lisans olarak toplamı düşünüldüğünde, çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu oran % 95'dir. Yüksek lisans ve doktora eğitimi görmüş yöneticilerin oranı ise, %37'dir; orta öğretim mezunu ise %5 orandadır. Yöneticilerin %60'ı Ankara Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü mezunu, %9'u Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü mezunu ve %5'i İstanbul Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü mezunudur. Yöneticilerin %14'ü kütüphanecilik bölümü mezunu değildir. Bu yöneticiler Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilimleri Bölümü, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Edebiyat-Coğrafya Bölümü ve Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunudur. Ayrıca yöneticilerden biri doçent ve ikisi de doktor unvanlıdır. Bununla birlikte iki yönetici ise yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin çoğunun üniversite mezunu olduğu ve bu etkenin yönetici olmalarında önemli bir rol oynadığı düşünülebilir. Bununla birlikte yöneticilerin %80 gibi bir oranı da, ilgili üniversitelerin kütüphanecilik bölümlerinden mezun olmuştur; bu etkenin de yönetici olmalarında önemli bir unsur olduğu düşünülebilir. Yöneticilerin yarıdan fazlasının

Ankara Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü mezunu olmalarının nedeni, diğer üniversitelerin yerleşiminin kampus şeklinde olması ve merkez kütüphanesine sahip olmaları, bunun yanında Ankara Üniversitesi'nin dağınık yerleşimi ve bundan dolayı merkezi bir kütüphanenin kurulmasının zorluğu, her fakültenin bölümlenmiş ve örgütlenmiş bir kütüphaneye sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca söz konusu üniversitenin kütüphanelerinde yönetici olarak çalışan bireylerin daha çok Ankara Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü mezunu olanlarının tercih edilmesi, Ankara Üniversitesinin yapısını daha iyi bildikleri, bu bireylerin Ankara'da çalışmak istemeleri ve üst yönetimin politikası gereği kendi mezunlarını tercih etmesi olduğu düşünülebilir.

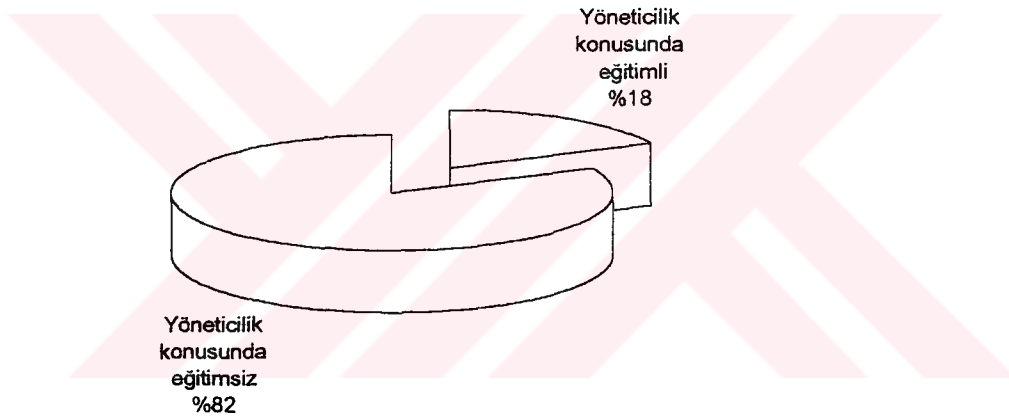
3. Grafik. Yönetici olarak çalışma süreleri



1-5 yıl arasında çalışan yöneticilerin oranı %45'dir. Bu oranları sırasıyla 6-10 yıl %23, 11-15 yıl %14 ve 16 yıl ve üstü %18 izlemektedir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin büyük çoğunluğunun, göreve henüz yeni atandıkları ve üst yönetimin yöneticileri kısa dönemli atadıkları ya da üst yönetim değişikliği ile birlikte bilgi

merkezi yönetiminde de değişikliklerin olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, hizmet yılı olarak düşünüldüğünde, deneyimli yöneticilerin (bu oran %18'dir) her durumda yönetici olarak görevlerini sürdürdükleri de söylenebilir. 1-5 yıl arasında çalışan yöneticilerin yarıya yakın bir oran olması, üst yönetimin, yönetici olarak atadıkları kişileri de deneyimlerinden çok bilgisi ve formasyonu gibi nitelikleri aradıkları sonucu çıkarılabilir.

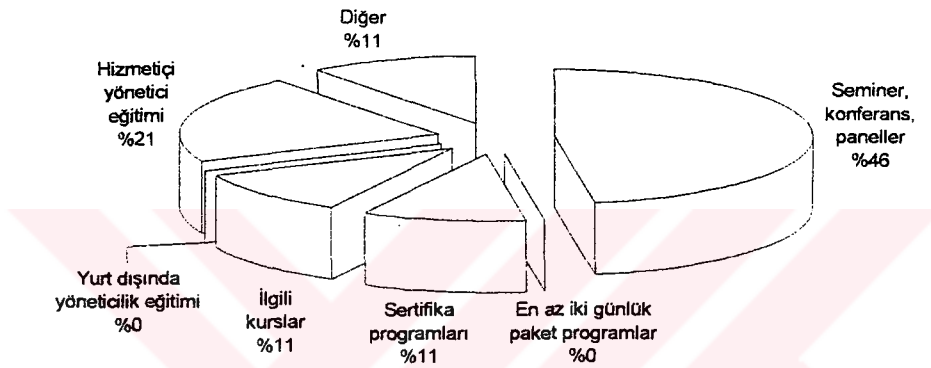
4. Grafik. Yöneticilik eğitimi alma durumu



Bağımlı görüşme yapılan üniversite kütüphaneleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun lisans ve lisans üstü mezunu oldukları halde, %82'lik bir oranla yöneticilik eğitimi almadıkları görüşme sonucu elde edilen bilgilerdendir; yöneticilerin sadece, %18'i yöneticilik eğitimi aldığını belirtmiştir. Yöneticilerin çoğunlukla çeşitli etkinliklere katılarak yöneticilik konusunda bilgilendikleri ve bireysel çaba ile kendilerini yetiştirdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum bilgi merkezi yöneticilerinin, yönetici eğitimi etkinlikleri konusunda üst yönetimden yeterince destek görmedikleri ve mezun oldukları kütüphanecilik bölümlerinde yönetim

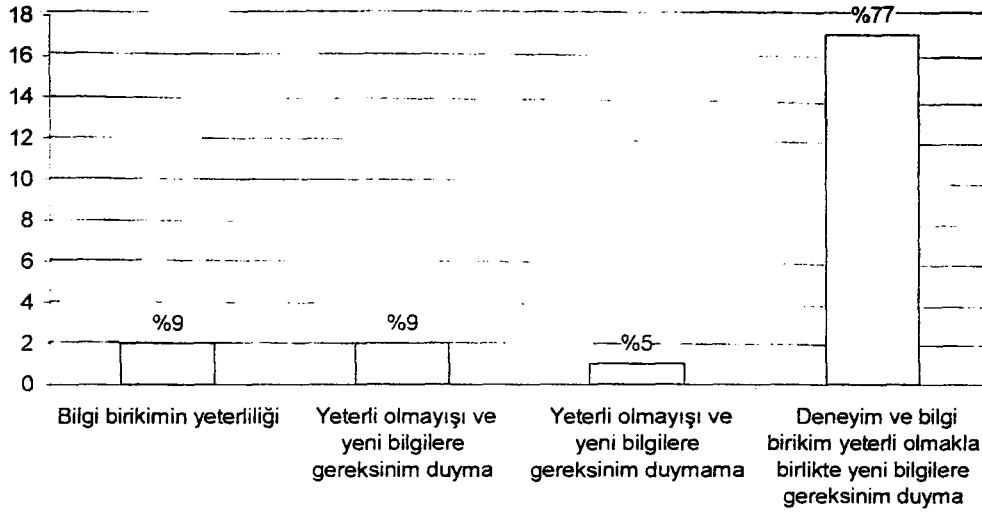
derslerini, hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik olarak yeterince almadıkları düşüncesini beraberinde getirmektedir.

5. Grafik. Yöneticilik eğitimi etkinlikleri



Yöneticilerin %46'sının, yöneticilik konusunda kendilerini geliştirmek için seminer, konferans ve panellere katıldığı; %21'nin, kurum içinde düzenlenen hizmet içi yönetici eğitim etkinliklerine katıldığı; %11'nin ilgili kurslara katıldığı; %11'nin üniversite ya da özel kurumların hazırladığı sertifika programlarına katıldığı; %11'nin ise, ilgili kurslara katıldığı saptanmıştır. Bunun yanında yöneticilerin eğitim en az iki günlük paket programlar ve yurt dışında herhangi bir yöneticilik eğitimi almadıkları görülmektedir. Söz konusu durum, üst yönetimin, yöneticinin doğrudan eğitimi için çok az çaba harcadığı, buna karşılık yöneticilerin, seminer, konferans ve panellere katılarak bilgilerini ve görgülerini bireysel istekleri ve çabalarıyla arttırmağa çalıştıklarını göstermektedir.

6. Grafik. Bilgi birikimi ve deneyimin, sorunları çözmede yeterlilik durumu ve eğer yeterli değilse yeni bilgilere gereksinim duyma durumu

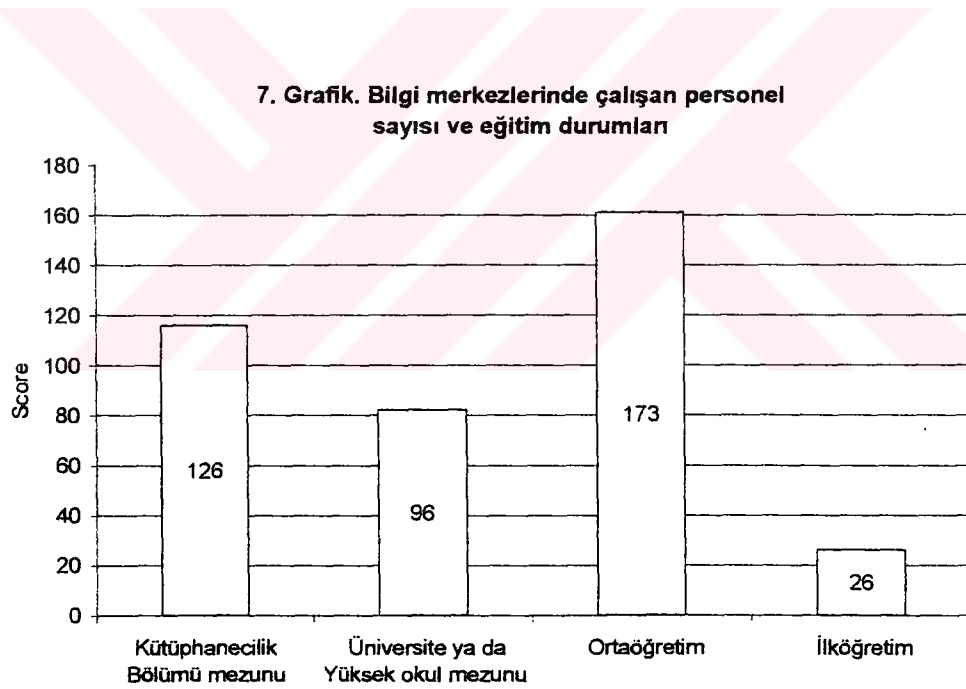


Yöneticilerin %77 gibi büyük bir oranının, deneyimlerinin ve bilgi birikimlerinin yeterli olduğu görüşünde birleştikleri, bununla birlikte her zaman yeni bilgilere gereksinim duydukları saptanmıştır. Yöneticilerin %9'unun, deneyimlerinin ve bilgi birikimlerinin yetersiz olduğunu, bundan ötürü yeni bilgilere ve verilere gereksinim duydukları görülmektedir. Yöneticilerin %5'inin, bilgi birikimlerinin yeterli olmadığı buna karşın yeni bilgilere de gereksinim duymadıkları saptanmıştır. Buna karşılık genel bilgisinin kendisine yettiğini savunan yöneticilerin oranı ise, %9'dur. Bu sonuçlara göre yöneticilerin büyük bir bölümü, deneyimlerinin ve bilgi birikimlerinin yeterli olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin yarısından fazlası her zaman yeni bilgilere gereksinim duyduklarını da ifade etmektedir. Bu durum, yöneticilerin yeni gelişmeler ve uygulamalar karşısında kendilerini yetersiz gördüklerini ve bu doğrultuda yeni bilgilere gereksinim duyduklarını göstermektedir.

Kullanıcı Araştırmasına Katılan Yöneticilerin Karar Verme Durumları

Bağımlı görüşmenin bu bölümünde, yöneticilerin sorumlu oldukları bilgi merkezlerinde yürüttükleri faaliyetler ile ilgili karar davranışlarını ölçmek üzere sorulmuş soruların yanıtları bulunmakta ve analizi yapılmaktadır.

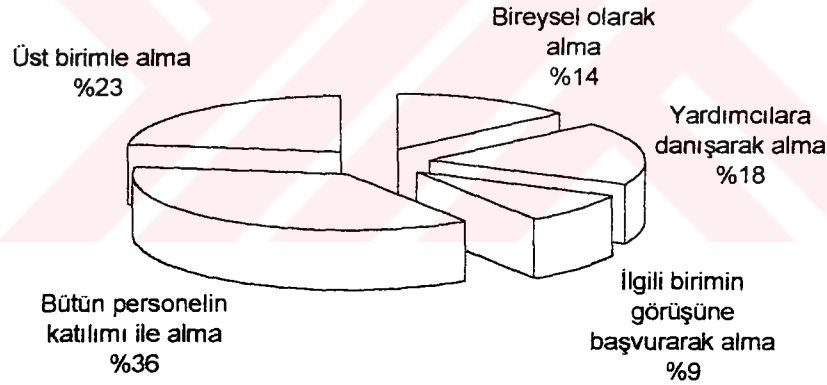
Araştırmada yöneltilen “doğru, yeterli ve zamanlı kararlar verebilmek için kendinizi geliştirme gereksinimi hissediyor musunuz” sorusuna, yöneticilerin %95’i evet yanıtını verdiği halde %5’i ise hayır yanıtını vermiştir. Bu yanıtlardan, yöneticilerin faaliyetlerinde daha doğru ve yerinde kararlar vermek için kendilerini geliştirme gereksinimi duydukları anlaşılmaktadır.



22 üniversite kütüphanesinde toplam 421 personel çalışmaktadır. Bunların 126’sı kütüphanecilik bölümü mezunu olup, toplam grup içinde %30 oranında bir yer tutmaktadır. Üniversite ve yüksekokul mezunu 96 kişi olup, bu oran %23’dür. Ortaöğretim mezunu personel sayısı 173’dür. Bunun toplam grup içinde oranı en

yüksek olmakla birlikte %41 oranına denk gelmektedir. İlköğretim mezunu ise, 26 kişi olup bunun da toplam grup içindeki oranı %6'dır. Kütüphanecilik formasyonuna sahip olmayan personelin (%79) büyük oranda olması, kütüphanecilik bölümü mezunlarının yeterince istihdam edilemediği ve ara eleman olarak daha çok ortaöğretim mezunu bireylerin tercih edildiği düşüncesini doğurmaktadır. Kütüphanecilik mezunlarının %30 oranında olması, doğal olarak hizmetlerin verimliliğini ve etkinliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

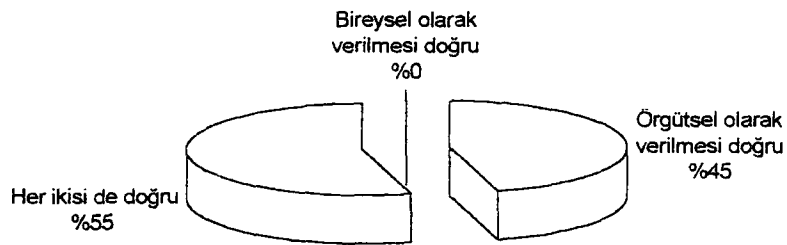
8.Grafik. Yöneticilerin kurumda karar alma durumu



Yöneticilerin %36'sının kurumlarında kararları alırken mevcut bütün personelin düşüncelerini almaya çalıştığı saptanmıştır. Yöneticilerin %14'ünün kararları bireysel olarak aldıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin %18'inin kararları alırken sadece yardımcılara danıştıkları görülmektedir. Sadece kararı ilgilendiren birimin görüşünü alan yöneticilerin oranı %9'dur. Kararları bağlı bulunduğu üst birimle alan yöneticilerin oranı ise, %23'tür. Bilgi merkezlerinde alınan kararların

alınış şekli, yöneticinin yöneticilik anlayışına ve bilgisine, bağlı bulunduğu üst yönetimin idare anlayışına ve politikasına göre değişmektedir. Bazı yöneticiler, faaliyetlerinde üst yönetimden izinsiz ya da onlardan bağımsız karar verememektedir. Bu durumda üst yönetim yöneticinin kararlarını etkilemektedir ve hatta bazen yönlendirmektedir denilebilir. Üst yönetim ne derse o olur anlayışı, asıl görevi karar vermek olan ve problemi bizzat gören, tespit eden ve yaşayan yöneticinin etkinliğini ve görev alanını belli noktalarda veya belli alanlarda kısıtlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütsel (grup) kararı almaktan yana tavır koydukları ve kararlarının çoğunu örgütsel olarak aldıkları verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır. Kararların nasıl alınması gerektiği, mevzuatla belirlenmediğinden, yukarıda da ifade edildiği gibi yöneticinin yöneticilik anlayışına, üst yönetimin idare anlayışına, sorunlara karşı tutumlarına, personelinin bilgisine güvenip güvenmediğine göre değişiklik göstermektedir.

9. Grafik. Kararların bireysel ya da örgütsel olarak verilmesinin nasıl karşılandığı durumu



Yöneticilerin %45'i, örgüt içinde alınan kararların örgütsel yani grup olarak alınması daha doğru yanıtını verirken, %55'i de kararların hem bireysel hem de

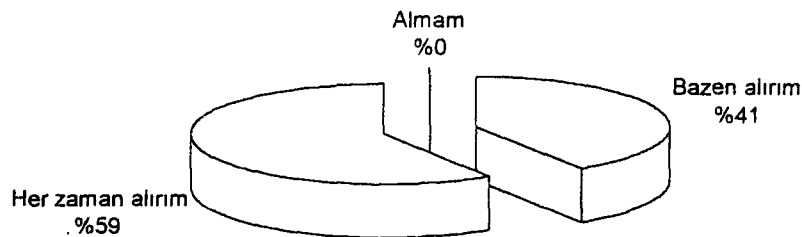
örgütsel olarak alınmasının daha doğru olduğu görüşünü savunmuştur. Kararların bireysel olarak verilmesi seçeneğinin yöneticiler tarafından tercih edilmediği görülmektedir. Bu da göstermektedir ki yöneticiler, faaliyetlerle ilgili karar alırken çoğunlukla grup kararına başvurmakta ve bu şekilde karar almanın bireysel alınan karara göre daha doğru ve amaca ulaştırıcı olduğu görüşünü savunmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin bireysel olarak kararlar aldıkları da görülmektedir. Bu durumun yöneticilerin yürütülen faaliyetlere ve personeline bakış açısından kaynaklandığı düşünülebilir. Personelin bilgisine güvenen ve kendisine farklı bakış açısı kazandıracağına inanan yöneticiler vereceği karar ile ilgili bazı durumlarda çalışanların fikirlerini almakta ve kararını tekrar gözden geçirip ona göre karar vermektedir. Bu davranış aynı zamanda personelin motivasyonunu artırarak yürütülen hizmetleri etkin ve verimli bir konuma taşıyacaktır.

Karar verirken kişiliğin, inançların veya şahsi özelliklerin ön plana çıkıp çıkmadığına ilişkin soruya yanıt verenlerin %77'si, ön plana çıkmadığı, %23'ü ise, ön plana çıktığını belirtmiştir. Bu durum yöneticilerin büyük kısmının kişisel özelliklerini veya düşüncelerini kararlarına yansıtmadıklarını göstermektedir. Kararları etkileyen kişisel faktörlerden olan kişilik, inanç ve şahsi özelliklerin etkisinde kalmadan karar verme bazı koşullarda zor olsa da, yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu özelliklerin olumsuz etkilerinden şartlar ne olursa olsun kendilerini korudukları ve bu faktörün kararlarını olumsuz yönde etkilemesine izin vermedikleri düşünülebilir. Yöneticilerin %23'ü, kişisel özelliklerinin, verdikleri kararlara yansıdığını söylemektedir. Bu durum, kimi yöneticilerin olayları bilimsel ve tarafsız gözle değerlendirmede, kişisel zaafılara düştüğü, kendilerine ve bilgilerine güvendikleri düşüncesini doğurmaktadır.

“Kendinizi demokratik bir yönetici olarak niteleyebilir misiniz” sorusuna yöneticilerin % 90’ı evet derken %10’u hayır yanıtını vermiştir. Söz konusu durum da kararları etkileyen kişisel bir faktördür. Yöneticilerin demokratik olması, ya da olmaması, bilgi merkezinde yürütülen faaliyetler düşünüldüğünde, daha çok çalışanlar ve faaliyetler üzerinde kendini gösteren bir davranış anlayışıdır. Yöneticinin demokratik olması, çalışanları tarafından sevilmesine ve kabullenilmesine neden olacağından, verdiği veya vereceği kararların uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca demokratik bir yönetici grup kararı almaya eğilimli bir yöneticidir de denilebilir.

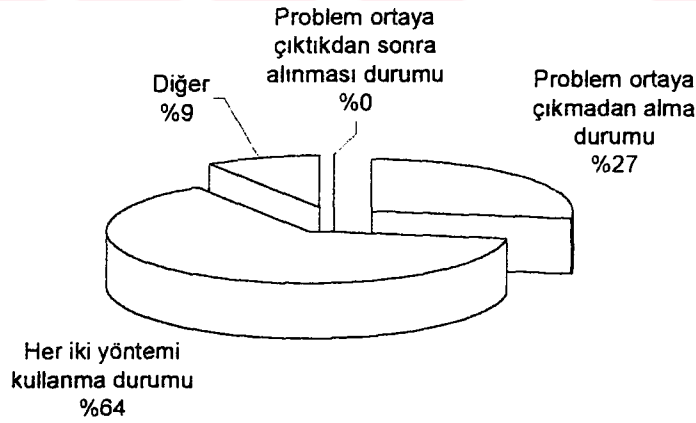
“Bir yönetici olarak eleştirilere açık mısınız sorusuna”, yöneticilerin tamamı eleştirilere açığız yanıtını vermiştir. Bu durum yöneticilerin demokratik bir anlayışa sahip olduklarını, farklı bakış açılarına açık olduklarını ve aldıkları kararların hizmetleri olumlu etkileyeceği düşünülen eleştiriler karşısında değişebileceğini düşündürmektedir.

10. Grafik. Karar verme aşamasında astların fikrinin alınması durumu



Karar verirken astlarının fikrini bazen alındığını belirten yöneticilerin oranı %41, astlarının fikrini her zaman alındığını belirten yöneticilerin oranı ise, %59'dur. Bununla birlikte yöneticilerin hiç biri, karar verirken astlarının fikirlerini almadığını belirtmemiştir. Yöneticiler karar verirken, verecekleri karar ile ilgili olarak farklı bakış açıları ve değerlendirmeler elde etmek, verecekleri kararın doğruluğunu belirlemek ve astlarının karar ile ilgili düşüncelerini öğrenmek için, çoğunlukla onların söz konusu karar ile ilgili fikirlerini de almaktadır. Bu da gösteriyor ki yöneticiler, astlarının bilgilerine ve becerilerine güvenmekte ve onların da karara ortak olmalarını istemektedir. Ayrıca bu durum, yöneticilerin grup kararına daha eğilimli olduğunu da göstermektedir.

11. Grafik. Kararların problem ortaya çıktıktan sonra ya da problem ortaya çıkmadan alınması durumu

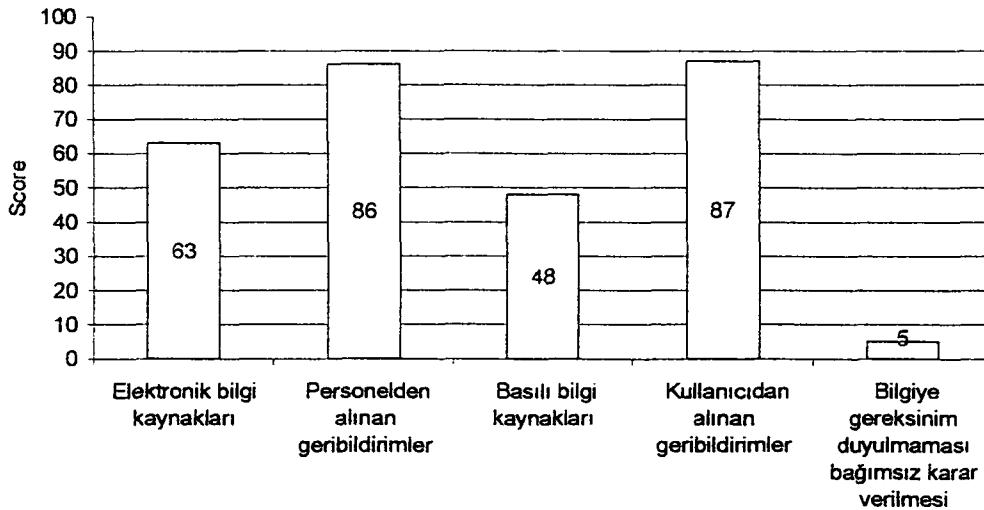


Yöneticilerin %27'si, kararlarını problem ortaya çıkmadan verdiğini belirtmiştir. Buna karşılık kararlarında her iki yöntemi de kullandığını belirten yöneticilerin oranı, %64'dür. %9'u ise, olasılıkları her zaman düşündüğünü ve

kararının problemin ne olduğuna bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir. Buna karşılık kararlarını problem ortaya çıktıktan sonra verdiğini söyleyen hiçbir yönetici olmamıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, hem problemi gözlemleme aşamasında, hem de problem ortaya çıktıktan sonra karar almaktadırlar. Bu durum problemin türüne göre yöneticinin karar davranışlarında da değişiklik olduğunu göstermektedir. Yani varolan veya ortaya çıkacağı tahmin edilen ya da ortaya çıkan problemin türü yöneticinin karar davranışını belirlemektedir.

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru karar verirken ilgili probleme ilişkin gerekli bilgilerin toplanıp toplanmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin tamamı, evet yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin problemi ortadan kaldırmak diğer bir deyişle amaca ulaşmak için verecekleri kararlar üzerinde titizlikle durduğunu, kararın doğru, yerinde, yeterli ve zamanlı olması için ilgili yerlerden ve çeşitli kanallardan bilgi toplandığını göstermektedir. Bununla kurumlarında iyi bir haberleşme sisteminin var olduğu fikri de ileri sürülebilir.

12. Grafik. Karar verirken ilgili problemin tanımlanması ve giderilmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesi (toplanması) durumu

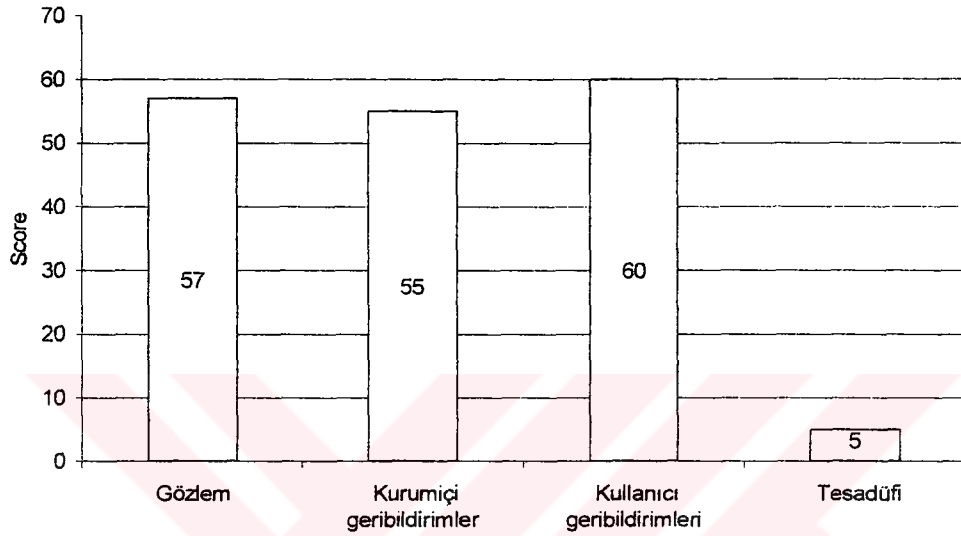


Yöneticiler, “karar verirken ilgili problemin tanımlanması ve giderilmesi için gerekli bilgileri ne şekilde toplarsınız” sorusuna yanıt olarak, “kullanıcıdan alınan geribildirimden yararlanırım” seçeneğini ilk sırada göstermişlerdir. Personelden alınan geribildirim ise, çoğunlukla ikinci sırada tercih edilen seçenektir. Elektronik bilgi kaynaklarından ve basılı bilgi kaynaklarından karar ile ilgili bilgilerin toplandığı seçenekler sıralanmıştır. Verilecek karar ile ilgili herhangi bir kaynağa ya da bilgiye gereksinim duymadığını varolan bilgi ve deneyimin karar vermede yeterli olduğu, yöneticiler tarafından en son tercih edilen durum olmuştur. Yöneticiler problemi tanımlamak ve gidermek diğer bir deyişle amaç(lar)a ulaşmak için kararlar verirken, diyagramda da görüldüğü gibi (%87; %86) personelden ve kullanıcıdan alınan geribildirimleri büyük oranda kullanmaktadır. Problemi gidermek için verecekleri kararlara, bu iki faktörün etkileri büyük ölçüde yön vermektedir denilebilir. Bununla birlikte problemin tanımlanması ve giderilmesi için bazı durumlarda, özellikle kullanıcıdan alınan geribildirimlerin doğrulanması veya kendiliğinden ya da herhangi bir nedenle ortaya çıkan problemin tanımlanması açısından diğer yollar olan elektronik bilgi kaynakları ve basılı bilgi kaynaklarından da yararlandıkları anlaşılmaktadır.

“Karar vermeden önce problemin varlığından haberdar olur musunuz” sorusuna, yöneticilerin %95’i evet, %5’i hayır yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin büyük çoğunluğunun varolan problemin ne olduğunu, ortaya çıkmadan bildiğini ya da bilgilerinden ve daha önceki deneyimlerinden bunu tahmin ettiklerini göstermektedir. Bu soruya hayır yanıtını veren yönetici ise, problem ortaya çıkmadan karar verme gereksinimini duyduğunu belirtmiştir. Bu durum, söz konusu yöneticinin

problem ortaya çıkmadan ilgili sorunla ilgili herhangi bir girişimde ve ön çalışmada bulunmadığını göstermektedir.

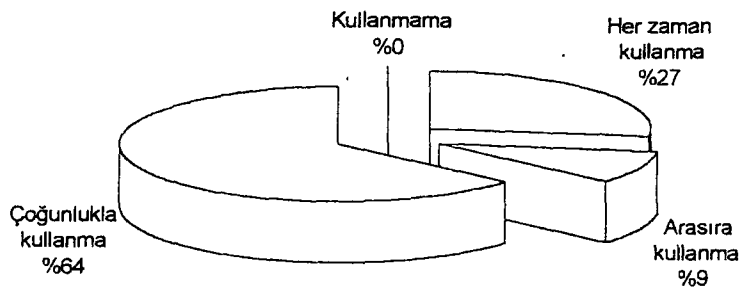
13. Grafik. Problemin varlığından haberdar olma durumu



Yöneticilere yöneltilen, karar vermeden önce problemin varlığından nasıl haberdar olursunuz sorusuna, evet yanıtını veren yöneticilerin ilk ve en çok tercih ettiği seçenek, kullanıcı geribildirimleridir. Yöneticilerin problemlerin varlığından kendi gözlemleriyle haberdar olduklarını gösteren seçenek en çok tercih edilen ikinci seçenek olmuştur. “Kurumiçi geribildirimlerle haberdar olurum” seçeneği yöneticiler tarafından çoğunlukla üçüncü sırada tercih edilmiştir. “Tesadüfen haberdar olurum” seçeneği ise, en son tercih edilen seçenek olmuştur. Bu durumda yöneticilerin problemin türüne göre, problemi belirlemek ve tanımlamak için, çoğunlukla ilk üç seçeneği kullandıkları sonucuna varılabilir. Söz konusu unsurlar yöneticilerin karar davranışını etkileyen çevresel faktörlerdendir. Bu faktörler, problemin tespiti olanaklı kılma yanında yöneticinin kararını da etkilemektedir. Ayrıca, yöneticilerin

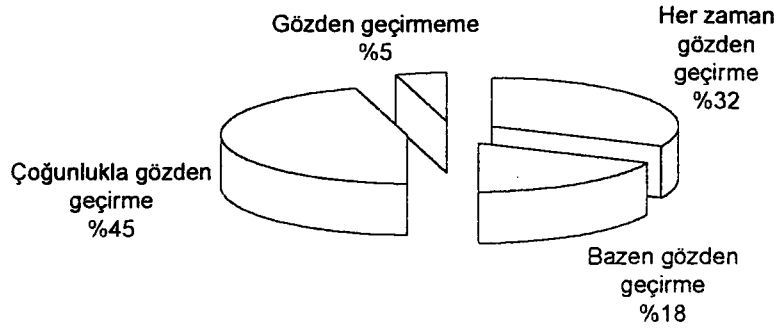
yürütülen faaliyetleri iyi takip ettikleri ve kurumlarında sağlıklı bir haberleşme kanalının olduğu da görülmektedir.

14. Grafik. Yöneticilerin karar verirken elde bulunan tüm gerekli bilgileri kullanma durumu



Yöneticilerin %64'ünün karar verirken elde bulunan tüm bilgileri çoğunlukla kullandıkları görülmektedir. %27'sinin elde bulunan bilgileri her zaman kullandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte %9'unun ise, elde bulunan bilgileri arasıra kullandığı görülmektedir. Denilebilir ki yöneticilerin tamamı, karar verirken çoğunlukla, karara ilişkin olarak mevcut bilgileri ve deneyimleriyle birlikte, geribildirimden ve karara ilişkin yaptıkları ön çalışmalarla elde ettikleri bilgilerden yararlanmaktadır. Bununla birlikte “çoğunlukla kullanıyorum” ve “bazen kullanıyorum” yanıtlarından yöneticilerin eğitim sonucu edindikleri bilgiler ile deneyimlerinden elde ettikleri bilgileri de kullandıkları sonucuna varılabilir. Söz konusu durum, yöneticilerin varolan bilgilerine güvendiklerini, anlık karar verdiklerini, karar vermeden önce ön çalışma yapmadıklarını da göstermektedir.

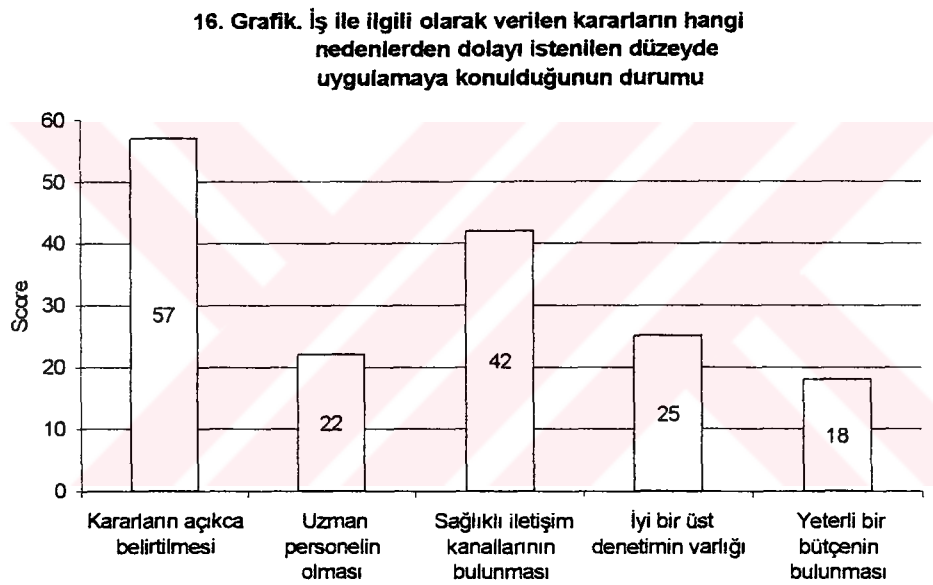
15. Grafik. Verilen kararların gözden geçirilmesi durumu



Yöneticiler %45'inin, verdikleri kararları çoğunlukla gözden geçirdikleri; %32'sinin, verdikleri kararları her zaman gözden geçirdikleri; %18'inin, verdikleri kararları bazen gözden geçirdikleri görülmektedir. Buna karşılık %5'inin ise, verilen kararları gözden geçirmedikleri belirlenmiştir. Bu veriler yöneticilerin her durumda verdikleri kararları gözden geçirdiklerini göstermektedir. Fakat kararların gözden geçirilme sıklığı, yöneticinin, yöneticilik ve/veya idare anlayışına, faaliyetlerin durumuna ve çeşitli baskılara (kullanıcı, mevzuat, çevre, teknoloji vb. gibi) göre değişmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda kararların gözden geçirilmediği görülmektedir. Buna sebep olarak da, yöneticinin, verdikleri kararların doğruluğuna emin oldukları, bilgilerine ve deneyimlerine güvendikleri ve kararın sonucunu kendilerince doğru tahmin ettikleri görüşü ileri sürülebilir.

Karar verme sürecine ilişkin yöneltlen bir başka soru, iş ile ilgili olarak verilen kararların istenilen düzeyde uygulamaya konup konmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %77'i evet yanıtını verirken, %23'ü ise hayır yanıtını vermiştir. Bu verilerden yöneticilerin çoğunluğu faaliyetler için aldıkları kararı uygulamaya

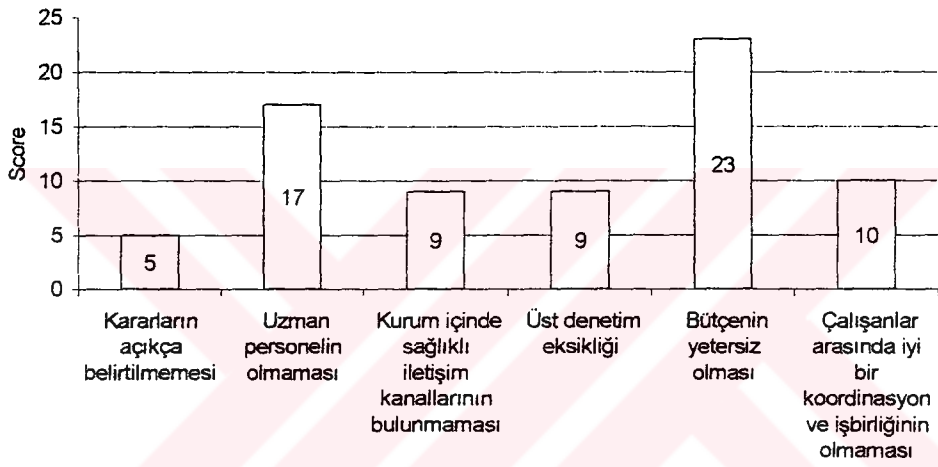
koydukları sonucu çıkarılabilir. Kararlarını uygulamaya koyamayan yöneticilerin ise, üst yönetimin kararlara karşı ilgisiz tavrı, personeli motive edememeleri, personelin yöneticiye karşı olumsuz tutumu, personelin yetersiz ve kalifiye olmaması, uygun ve iyi işleyen bir haberleşme kanalının olmaması, kararların açıkça belirtilmemesi ve bütçenin yetersiz olması gibi nedenlerle söz konusu faaliyeti yerine getiremedikleri fikri ileri sürülebilir.



Faaliyetler ile ilgili olarak verdikleri kararların uygulandığını söyleyerek evet yanıtını veren yöneticilerin, buna sebep olarak tercih ettikleri ilk seçenek kararların açıkça belirtilmesi seçeneğinin olduğu görülmektedir. Kurum içinde sağlıklı iletişim kanallarının bulunması, sıralamaya giren diğer bir seçenektir. Ayrıca sırasıyla iyi bir üst denetimin varlığı, uzman personelin olması ve son olarak da yeterli bir bütçenin olması sıralamaya giren seçeneklerdir. Bu da gösteriyor ki yöneticilerin çoğunluğu, aldıkları kararları, sağlıklı bir iletişim kanalıyla çalışanlarına iletmekte ve bu karar anlaşılır bir biçimde çalışanlar tarafından uygulamaya konulmaktadır. Yani, yönetici

ile çalışanlar arasında, karar bildirim aşamasında, sağlıklı bir diyalogun varlığı söz konusudur. Bununla birlikte az da olsa üst yönetimin denetimi ve bütçenin olumlu yansımaları, kararların istenilen şekilde uygulanması yönünde diğer bir etkindir düşüncesi de ileri sürülebilir.

17. Grafik. İş ile ilgili olarak verilen kararların hangi nedenlerden dolayı istenilen düzeyde uygulamaya konulmadığının durumu



İş ile ilgili olarak verdikleri kararların, istenilen düzeyde uygulamaya konulmadığını belirten yöneticilerin, buna sebep olarak gördükleri nedenler arasında ilk sırada, yeterli bir bütçenin bulunmaması yani bütçenin yürütülen ya da yürütülecek faaliyetler için yetersiz olduğu görülmektedir. Diğer seçenekler sırasıyla uzman (kütüphanecilik formasyonuna sahip, nitelikli) personelin olmaması, çalışanlar arasında iyi bir koordinasyon ve işbirliğinin olmaması, kurum içinde sağlıklı iletişim kanallarının bulunmaması ve yine aynı oranda yanıtlanan üst denetim eksikliği ve son olarak da kararların açıkça belirtilmemesi seçeneklerinin geldiği görülmektedir. Yöneticilerin ilk neden olarak gördükleri ve aldıkları

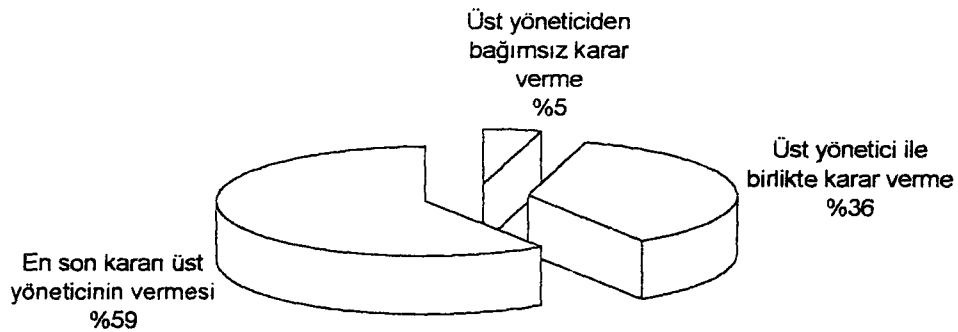
kararların uygulanmasını aksattığını düşündükleri, “yeterli bir bütçenin olmaması” durumu yöneticiler tarafından çoğunlukla ilk etken olarak tanımlanmıştır. Bu durum göstermektedir ki, kurumun bütçesi veya üst yönetimin bütçe politikası, yöneticilerin aldıkları kararları doğrudan etkilemekte, kararları şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. Ayrıca ortaya konan verilerden birisi de, alınan kararların uygulanmamasının bütçeyle doğrudan ilişkili olduğudur. Bu durumda, bütçenin durumu kararı her koşulda etkilemektedir sonucuna varılabilir. Kütüphanecilik formasyonuna sahip (nitelikli) uzman personelin olmaması, bilgi merkezlerinde hizmetleri yürütecek yeterli personelin olmadığını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin faaliyetlerle ilgili grup kararı almalarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Üst denetim eksikliği son sırada tercih edilmiştir. Bu durum, söz konusu bilgi merkezlerinin faaliyetlerinin çoğunlukla üst yönetim tarafından denetlendiğini, yönlendirdiğini ve verilen kararları etkilediğini de düşündürmektedir.

18. Grafik. Çalışanları performansları doğrultusunda ödüllendirme ya da cezalandırmaya gitme durumu



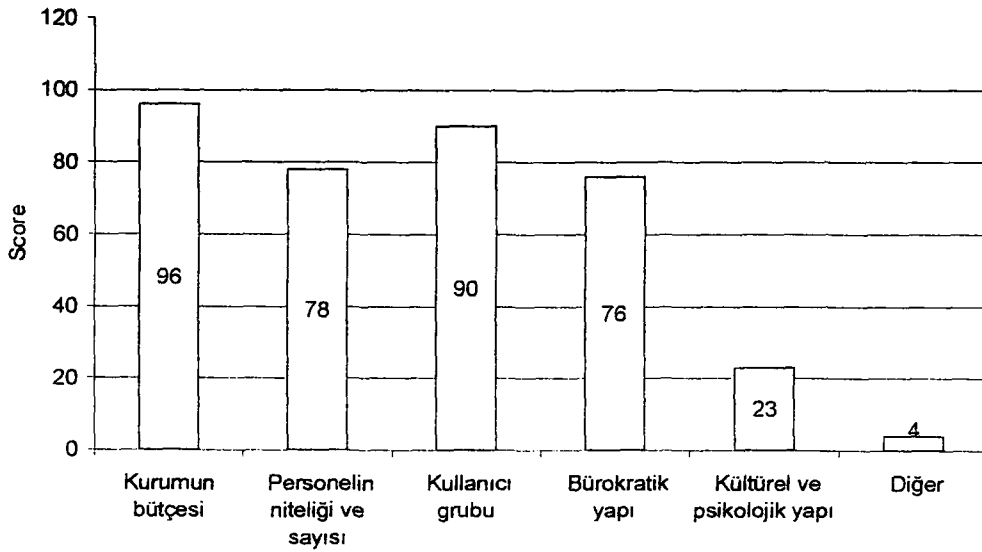
Yöneticilerin %36'sının, gerektiği durumlarda ödüllendirmeye gittiği; %41'inin her iki yolu kullanarak, gerektiği hallerde hem ödüllendirmeye hem de cezalandırmaya gittiği; %23'ünün ise, ödüllendirme ya da cezalandırma yoluna gitmedikleri görülmektedir. Yöneticilerin hiç biri cezalandırma yolunu izlememektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun, çalışanlarını performansları doğrultusunda ödüllendirme yoluna gittiği görülmektedir. Bu ödüllendirmeden amaç, daha çok söz ve davranışla ödüllendirmedir. Bağımlı görüşme yapılan üniversitelerin çoğu, kamuya bağlı olduğundan maddi ödülün (teşvikin) varlığı söz konusu değildir; bununla birlikte özel üniversite kütüphanelerinde maddi ödülün varlığı da söz konusudur. Ödüllendirme, çalışanları, yaptıkları ya da yürüttükleri işlerde motive etmesi, üretkenliği ve verimliliği artırması yönünde alınan kararların uygulanmasını da kolaylaştıran bir etkidir. Bu yönden bakıldığında, ödüllendirme iki yönlü etkide bulunarak, hem kararların alınmasını ve hem de uygulanmasını etkilemektedir.

19. Grafik. Bilgi merkezinin üst kuruma bağlı olduğu durumda üst kurumun yöneticisinin, karar almada etkileme ve bağlayıcılık durumu



Yöneticilerin %59'unun son kararı üst yönetici verir yanıtını verdiği; %36'sının üst yönetici ile birlikte karar verdiği; buna karşılık %5'nin ise, üst yöneticiden bağımsız karar verdiği görülmektedir. Bu veriler göstermektedir ki, bilgi merkezi yöneticilerinin çoğu, kararlarında bağımsız değildir. Bununla birlikte her ne kadar son kararı üst yönetim verse de, yöneticiler, sorunlardan ve yapılan faaliyetlerden haberdar olduklarından bu doğrultuda üst yönetime bilgi sunduklarında, kararların çoğunlukla istedikleri gibi alınmasını da sağlamaktadırlar. Eğer bilgi merkezinde, bilgi merkezi yöneticisinin, gerektiğinde faaliyetleri hakkında sözlü olarak açıklamalarda bulunduğu veya rapor verdiği bir üst kurum varsa, alınacak kararların ortaklaşa verilmesi, hem yöneticinin kendi kararını ve düşüncelerini açıklama fırsatını bulmasına, hem de alınan kararın uygulanması yönünde üst yönetimin desteğini sağlama yönünde büyük katkıların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Üst yönetimle birlikte sorumluluğu paylaşmak, bazı yöneticilerin ruhsal yönden daha rahat çalışmasına olanak sağlayacaktır. Fakat söz konusu durumda üst yönetimin, yürütülen faaliyetlerin önemi hakkında esnek davranması, verilecek kararları dolayısıyla hizmetleri ve çalışanları olumsuz yönde etkileyecektir. Bu noktada, faaliyetlerin önemi ve gerekliliği, her ortamda ve platformda üst yönetime veya ilgili çevrelere anlatılmalıdır. Bu davranış, hizmetler açısından daha pozitif kararların verilemesine ve verilen kararların istenilen yönde uygulanmasına neden olacaktır.

20. Grafik. Yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörler

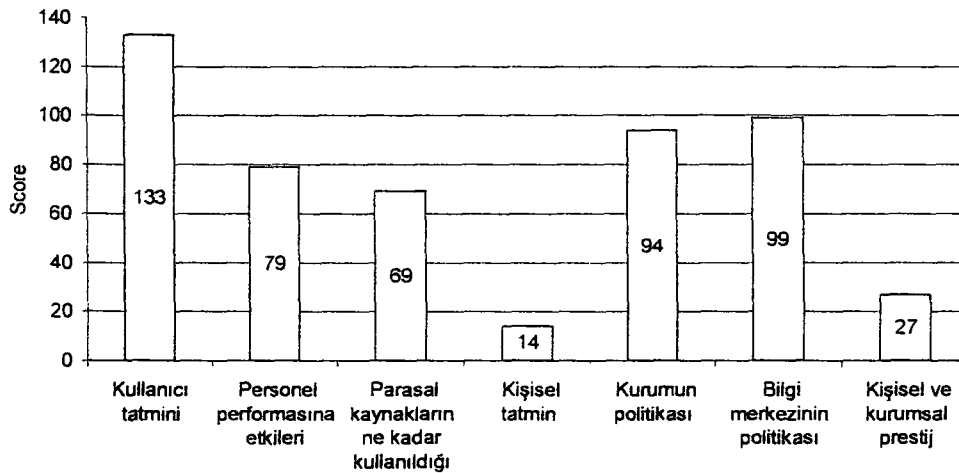


Kararlarınızı etkileyen faktörler sırası ile hangileridir sorusuna yanıt olarak yöneticilerin büyük çoğunluğu kurumun bütçesi etkilemektedir seçeneğini ilk sırada göstermişlerdir. Kullanıcı grubu ise, çoğunlukla tercih edilen ikinci seçenektir. Personelin niteliği ve sayısı, bürokratik yapı, kültürel ve psikolojik yapı seçenekleri sıralanmıştır. Diğer (belirtiniz) seçeneğinde ise, kütüphanenin gereksinimleri yanıtı verilmiştir. Yöneticilerin doğru, yerinde ve yeterli karar vermelerini etkileyen en önemli faktörün bütçe olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin, alınan çoğu kararların uygulanmasının, bütçeyle ilintili olduğu görüşünü savunduğu sonucuna varılabilir. Hizmetlerin sunulduğu ve hizmetleri her yönden etkileyen kullanıcı grubu yöneticinin kararlarını etkilediği görülmüştür. Çünkü, bilgi merkezinin asıl amacı ve misyonu kullanıcının bilgi gereksinimini karşılamaktır. Dolayısıyla verilen kararların kullanıcıya yönelik ve kullanıcıyı tatmin edici olması, kararlarla birlikte bu doğrultuda yürütülen hizmetleri de etkilemektedir. Personelin nitelikli olması, kararın verilme ve uygulama aşaması düşünüldüğünde yöneticinin verdiği kararı ve bu kararın uygulanmasını olumlu etkilemektedir. Bu durumda yönetici, personelinin

niteliğine ve sayısına bakarak faaliyetlerle ilgili kararlar almaktadır. Bu durum hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir. Belli faaliyet alanlarında mevzuata uyulma zorunluluğu ve kurumsal hiyerarşinin doğurduğu yapı gereği yöneticiler kararlar alırken söz konusu faktörleri göz önünde bulundurmamak zorunda olduğu görülmektedir. Bu durum doğal olarak verecekleri kararları etkilemektedir. Bununla birlikte, söz konusu faktörleri göz önünde bulundurarak karar vermelerini de zorunlu kılmaktadır.

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, verdiğiniz kararları değerlendirme aşamasında aldığınız sonuçların önemli olup olmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin tamamı, evet yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin, verdikleri kararların başarıya ulaşip ulaşmadığını veya verilen kararların başarıya ulaştırılıp ulaştırılmadığını değerlendirme aşamasında önemsediklerini göstermektedir.

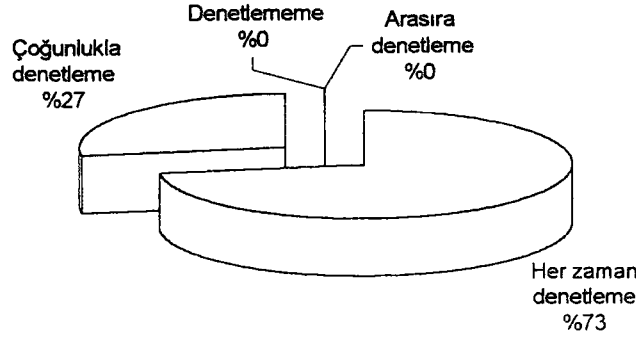
21. Grafik. Kararların değerlendirilmesinde başvurulan kriterler



Yöneticilerin çoğunluğunun, kararlarını değerlendirirken, kullanıcı tatmini kriterine ilk sırada başvurmakta olduğu görülmektedir. Verdikleri kararları

değerlendirirken bilgi merkezinin politikasına uygunluğu ölçütü ikinci sırada tercih edilen diğer bir kriterdir. Kurumun politikasına göre kararları değerlendirme, kararları personel performansına bakarak değerlendirme, parasal kaynakların ne kadar kullanıldığına bakarak değerlendirme, kişisel ve kurumsal prestije bakarak değerlendirme seçenekleri sıralanmıştır. Kişisel tatmine göre değerlendirme yöneticiler tarafından en son tercih edilen kriter olmuştur. Yöneticilerin çoğunluğunun, verilen kararları değerlendirirken değerlendirmenin, kullanıcının bilgi gereksinimini karşılayacak ve onun memnuniyetini sağlayacak olması verilen kararların doğru ve yerinde olduğu görüşünde birleştikleri görülmektedir. Bununla birlikte verilen kararların bilgi merkezinin politikasına uygun olması ve politikayı yansıtması yöneticiler tarafından tercih edilen diğer bir kriter olmuştur. Kurumun politikası kararları etkilediğinden, yöneticiler kararlarını değerlendirirken bu unsuru göz önünde bulundurdukları görülmektedir. Üst kurumun politikasının, yöneticiler tarafından kararları değerlendirirken başvuru diğer bir kriter olduğu görülmektedir. Bu analiz doğrultusunda merkeziyetçi yönetimin varlığı ve güçlü etkilere sahip olduğu fikri ileri sürülebilir. Yöneticiler tarafından alınan kararları uygulayan ve doğrudan muhatabı olan grup, bilgi merkezinde çalışan personel olduğu için, kararların personeli olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediği, yöneticilerin kararlarını değerlendirirken dikkat ettikleri bir kriter olduğu fikri ileri sürülebilir. Kararların değerlendirilmesi ile elde edilen bilgiler, yöneticilere personeli nasıl daha iyi motive edecekleri konusunda yol göstermektedir. Kişisel tatmin yöneticilerin kararlarını değerlendirirken çok az önemsemedikleri bir kriter olarak görülmektedir. Kişisel tatmin yöneticinin motivasyonunu etkilemektedir. Bu da vereceği kararlara olumlu yansıyabileceğini düşündürmektedir.

22. Grafik. Verilen kararların uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi durumu



Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, verdiğiniz kararları uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesine ilişkindir. Yöneticilerin %73'ünün verdikleri kararların uygulanıp uygulanmadığını her zaman denetledikleri; %27'sinin ise, çoğunlukla denetledikleri görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin, verdikleri kararları çoğunlukla denetlediğini göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin, yönetimin fonksiyonlarından olan denetim (kontrol) sürecini verdikleri kararlarda da uyguladıkları ve faaliyetler denetimden yana tavır koydukları fikri de ileri sürülebilir.

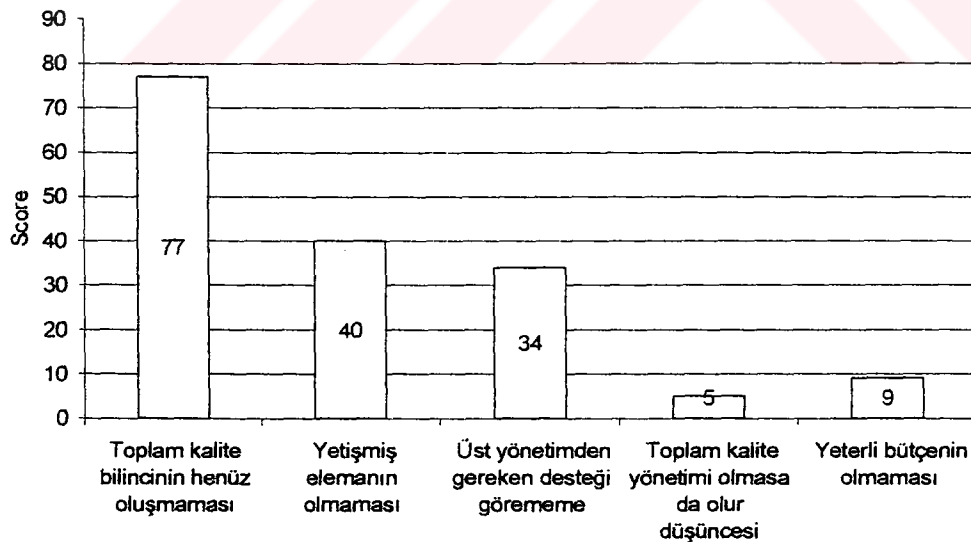
Toplam Kalite Yönetimi ve Karar Verme İlişkisi

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, kurumda "toplam kalite yönetimi"nin (TKY) uygulanıp uygulanmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %90'ı hayır uygulamamaktadır yanıtını verirken; %10'u evet uygulanmaktadır yanıtını vermiştir. Bu durum, Ankara'da bulunan üniversite kütüphanelerinde "toplam kalite yönetimi"nin büyük çoğunlukla uygulanmadığını ve bu bilincin henüz yerleşmediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel verimliliği ve

etkinliği arttıran bu çağdaş yönetim anlayışının henüz üst yönetim tarafından kabul görmediği veya dikkate alınmadığı düşüncesi de ileri sürülebilir.

“Toplam kalite yönetimi”nin uygulandığı bilgi merkezleri yöneticilerine yönlendirilen, bu uygulama kararlarınızı ne şekilde etkilemektedir sorusuna, yöneticilerin tamamı kararlarının olumlu etkilendiği görüşünde birleşmişlerdir. Bu durum, “toplam kalite yönetimi” uygulanmasının yöneticilerin kararlarını olumlu etkilediğini göstermektedir. Çünkü sürekli iyileştirmeyi ve müşteri (kullanıcı) memnuniyetini esas alan “toplam kalite yönetimi” hem personelin motivasyonunu arttırarak etkinliğini ve verimliliğini arttırmakta hem de müşterinin memnuniyetini ve tatminini sağlamaktadır. Bu durumun da, yöneticinin kararlarına olumlu yansıtacağı fikri ileri sürülebilir.

23. Grafik. Bilgi merkezinde TKY'nin uygulanmamasının nedeni



Yöneticiler, “kurumunuzda “toplaml kalite yönetimi” anlayışının uygulanmamasının sebebi nedir” sorusuna yanıt olarak, “toplaml kalite” bilincinin henüz oluşmaması seçeneğini ilk sırada göstermişlerdir. Yetişmiş elemanın olmaması ise, çoğunlukla ikinci sırada tercih edilen seçenektir. Üst yönetimden gerekli desteği görememe ve yeterli bir bütçenin olmaması seçenekleri sıralanmıştır. “Toplaml kalite yönetimi” olmasa da olur düşüncesi yöneticiler tarafından en son tercih edilen seçenek olmuştur. Yöneticileri tamamına yakını “toplaml kalite yönetimi” anlayışını önemsedikleri halde, bağılı bulundukları kurumlarda “toplaml kalite yönetimi” anlayışının henüz oluşmaması görüşünde birleştikleri görülmektedir. Yetişmiş personelin olmaması, “toplaml kalite yönetimi”nde de bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu unsurun eksikliği, varolan ve yürütölen hizmetleri olumsuz etkilemekte bununla birlikte, uygulanması düşünölen veya zorunlu olan bir takım projelerin de hayata geçirilmesini sekteye uğratmaktadır sonucuna varılabilir. Yöneticilerin neredeyse tamamı “toplaml kalite yönetimi” olmasa da olur düşüncesini kabul etmemektedir. Bu durum, yöneticilerin, söz konusu yönetim anlayışının yararına inandıklarını göstermektedir. Bununla birlikte bu uygulama için bütçenin genellikle sorun olmadığını düşündükleri de verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır.

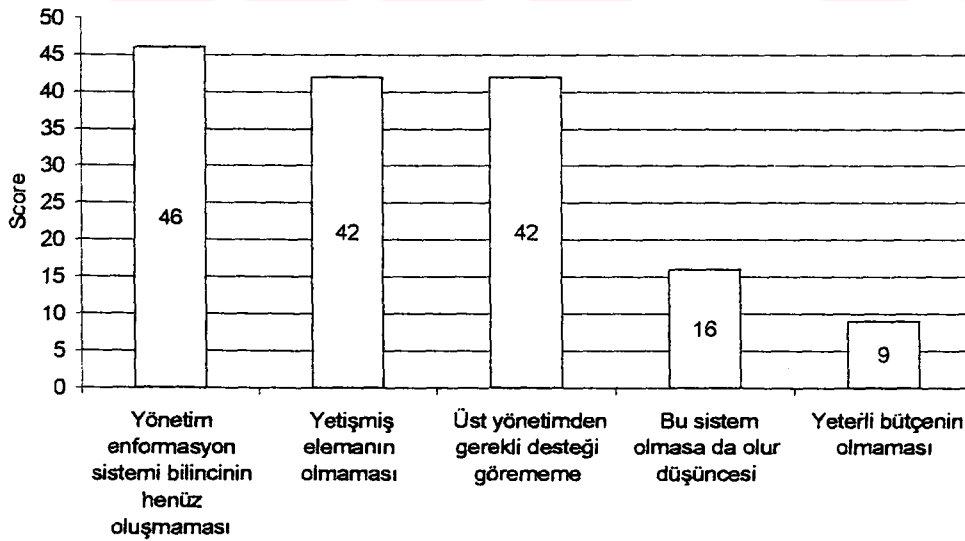
Yönetim Enformasyon Sistemi ve Karar Verme İlişkisi

Karar verme sürecine ilişkin yöneltölen bir başka soru, kurumda “yönetim enformasyon sistemi”nin (YES) kullanılıp kullanılmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %73’ü hayır kullanılmamaktadır yanıtını verirken; %27’si ise evet kullanılmaktadır yanıtını vermiştir. Bu durum göstermektedir ki, yöneticilerin sorumlu oldukları üniversite kütüphanelerinin yarından fazlasında “yönetim

enformasyon sistemi” kullanılmamaktadır. Bilgisayar teknolojisinin günümüzde neredeyse tüm alanlarda kullanılmasının yanında; amacı, kullanıcının istediği bilgiyi onun istediği kadar ve bilgi gereksinimini karşılayacak yeterlilikte bilgi hizmeti sunmak olan bilgi merkezlerinde, bu teknolojinin ve sistemin yönetsel faaliyetlerde –özellikle karar verme faaliyetinde- kullanılmaması, bu sistemin öneminin, hizmetlerde ve yönetsel faaliyetlerde kullanılması gerekliliği bilincinin henüz kavranmadığı düşüncesi ileri sürülebilir.

“Yönetim enformasyon sistemi”nin kullanıldığı bilgi merkezlerinde “söz konusu sistem kararlarınızı ne şekilde etkilemektedir” sorusuna yöneticilerin tamamı (%23’lük grup) olumlu etkilemek olduğunu belirtmiştir. Bu durum, yöneticilerin karar verme aşamasında “yönetim enformasyon sistemi”ni etkin olarak kullandıklarını ve sonucunda kararlarını olumlu etkilediğini göstermektedir.

24. Grafik. Bilgi merkezinde YBS'nin uygulanmamasının nedeni



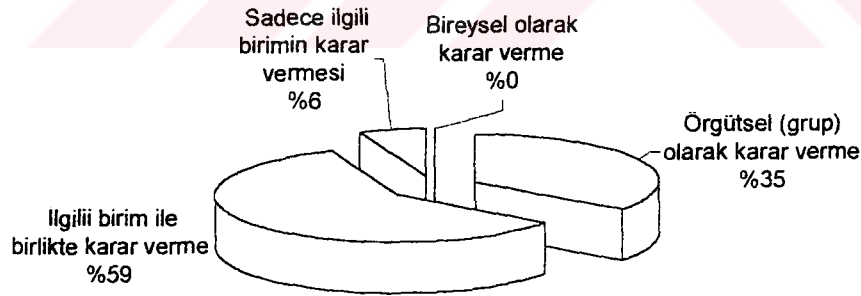
Bilgi merkezlerinde “yönetim enformasyon sistemi”nin kullanılmamasının nedeni olarak yöneticiler çoğunlukla, “yönetim enformasyon sistemi” bilincinin henüz oluşmaması olduğunu belirtmiştir. Yetişmiş personelin olmaması ve üst yönetimden gerekli desteği görememe seçenekleri diğer nedenler olarak gösterilmiştir. Bununla birlikte bu sistem olmasa da olur düşüncesi ve son olarak değerlendirilen yeterli bütçenin olmaması nedenleri bu sistemin kullanılmamasının nedenleri olarak görülmektedir. “Toplam kalite yönetimi”nde olduğu gibi “yönetim enformasyon sistemi”nin kullanılmamasının nedeni olarak, öncelikle bu sistemin yararlarının neler olduğunun bilinmemesi ve anlaşılmaması olduğu sonucuna varılabilir. Bununla birlikte yetişmiş (nitelikli) elemanın ve üst yönetimin bu konudaki desteğinin eksikliği veya konunun öneminin görmezlikten gelinmesi, yöneticilerin bu sistemi kullanamamalarının başlıca nedenler olarak görülmektedir. Yöneticilerin, bu sistemin olması gerekliliği düşüncesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin, “toplam kalite yönetimi”nde olduğu gibi bu sistemin uygulanması konusunda bütçenin sorun olmadığı görüşünde birleştikleri ileri sürülebilir.

Dermeye Yönelik Karar Verme Durumu

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru dermenin (koleksiyonun) seçimine ve sağlanmasına yönelik karar verme sorumluluk ve yetkisine sahip olup olunulmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %77’si evet yanıtını verirken, %23’ü hayır yanıtını vermiştir. Bilgi merkezi yöneticisinin en önemli görevlerinden olan dermenin seçimi yapılması ve sağlama yollarının belirlemesi faaliyetinin, söz konusu üniversite kütüphanelerinde karar verme aşamasında tam olarak uygulanmadığı görülmektedir. Bilgi merkezini ve

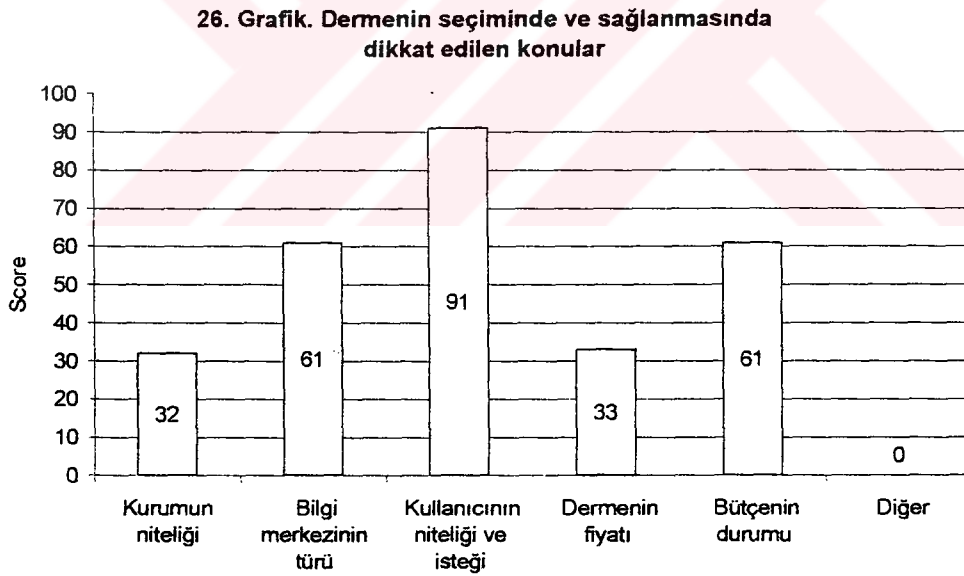
kullanıcısını en iyi tanıyan ve onların gereksinimlerinin ne olduğunu en iyi bilen yöneticinin, dermenin seçiminde ve sağlanmasında yetki sahibi olmaması, beraberinde hizmet kalitesinin düşmesine, güncel ve uygun bir dermenin oluşmamasına ve derme konusunda kullanıcı gereksinimlerinin göz ardı edilmesine neden olacaktır. Bu durum, aynı zamanda dermenin kullanıcının bilgi gereksinimlerine yanıt veremeyeceği anlamına da gelmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin yarıdan fazlası dermenin seçimine ve sağlanmasına yönelik karar verme yetkisine ve sorumluluğuna sahip olduğu görülmektedir. Bu da doğal olarak kullanıcı gereksinimlerinin karşılanmasına ve dermenin işlerlik ve güncellik kazanmasına neden olacağı fikri ileri sürülebilir.

25. Grafik. Dermenin seçimi ve sağlanmasına ilişkin karar durumu



Yöneticilerin %59'unun dermenin seçimine ve sağlanmasına ilişkin kararları ilgili birimle vermekte olduğu görülmektedir. %36'sı dermenin seçiminde grup kararı aldığı görülmektedir. %6'sı ise, sadece ilgili birimle (seçim ve sağlama birimi) karar vermektedir. Yöneticilerin dermenin seçiminde ve sağlanmasında bireysel

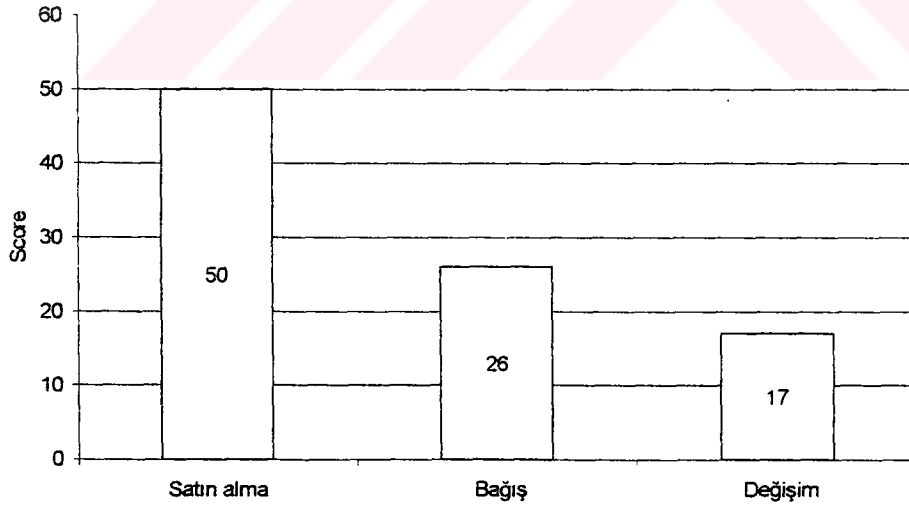
karar almadıkları görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%94) dermenin seçimi ve sağlanmasında seçim ve sağlama bölümü ile birlikte eşgüdümlü çalışmakta ve kullanıcı gereksinimlerini de dikkate alarak ortak karar almaktadırlar görüşü ileri sürülebilir. Bunun yanında kullanıcılardan alınan derme ile ilgili geribildirimler de dermenin seçimi ve sağlanmasına karar verirken, verilen kararı etkileyen unsur olduğu görüşü ileri sürülebilir. Dermenin seçimi ve sağlanmasında hiçbir yönetici bireysel karar almamaktadır. Bu faaliyetin çok önemli ve çok hassas bir konu olması ve çeşitli geribildirimlerin ve koşulların dikkate alınmasının zorunluluğundan ötürü söz konusu faaliyet örgütsel karar alınmasını zorunlu kılmaktadır sonucuna varılabilir.



Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, dermenin seçiminde ve sağlanmasında dikkat edilen konuların neler olup olmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticiler ilk seçenek olarak, kullanıcının niteliği ve istediğini dikkate alırım yanıtını vermiştir. Bilgi merkezinin türü ve bütçenin durumu ikici sırada tercih edilen

seçenek olduğu görülmektedir. Dermenin fiyatı ve kurumun niteliği ise, tercih sırasında son kısımda yer almıştır. Bu verilere göre yöneticiler, derme seçiminde ve sağlanmasında kullanıcının niteliğine göre onların isteklerini ve gereksinimlerini göz önüne almaktadır sonucuna varılabilir. Bu doğal bir sonuçtur; çünkü bilgi merkezini en önemli var olma nedeni kullanıcının bilgi gereksinimini onun niteliklerini ve isteklerini göz önünde bulundurarak karşılamaktır. Bunun yanında bilgi merkezinin türü ve bütçenin durumu yöneticilerin derme seçiminde ve sağlanmasında dikkat ettikleri konular arasında yer aldığı görülmektedir. Dermenin seçimi yani hangi kaynakların (materyalin) alınacağı doğal olarak bilgi merkezinin türüne göre yapılır. Diğer koşullar yerinde olsa bile, yetersiz bir bütçe ile istenilen ve gereksinim duyulan kaynakların sağlanması mümkün olamamaktadır.

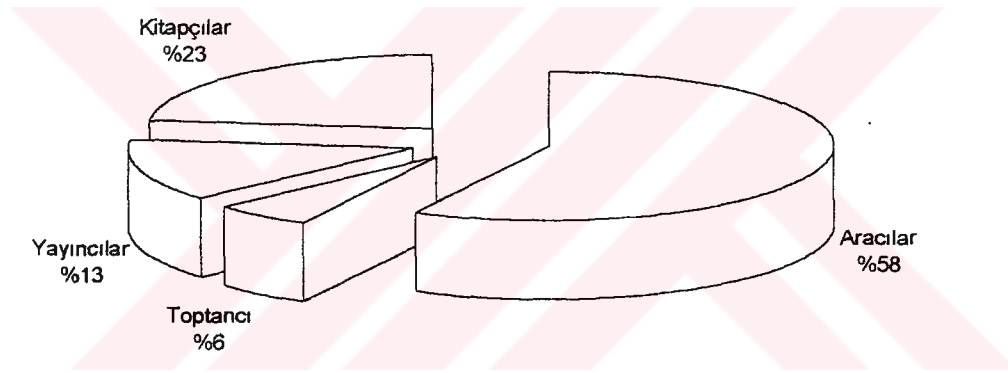
27. Grafik. Dermenin oluşturulması ve geliştirilmesi için başvuru yolları



Yöneticilerin derme oluşturmak ve geliştirmek için ilk sırada satın alma yolunu yoluna başvurdıkları görülmektedir. Bağış ve değişim söz konusu faaliyet için başvuru diğer yollardır. Kullanıcı gereksinimleri doğrultusunda hangi

kaynakların satın alınması konusunun, bütçeyi göz önünde bulundurarak yöneticinin inisiyatifinde ve denetiminde olması, yöneticileri satın alma faaliyetine yönlendirdiği ileri sürülebilir. Bağış faaliyetinde, ilk başta seçim şansının az olması da yöneticileri bu yola yönelmeye sevk eden bir diğer neden olarak görülmektedir. Bununla birlikte değişimin ise, gereksinimler doğrultusunda uygulanmaya konulan bir yol olduğu görülmektedir.

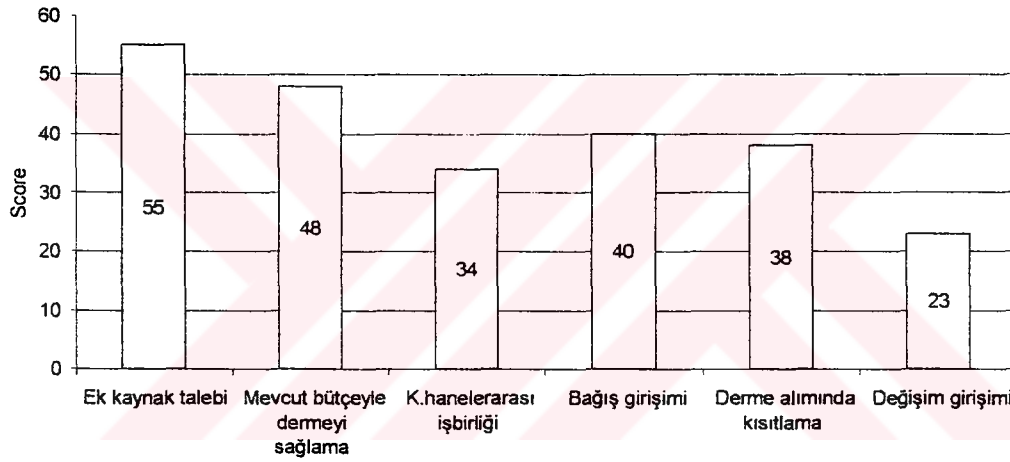
28. Grafik.Dermenin satın alınması durumunda dermeyi sağlama kaynağı olarak seçilen yolların durumu



Yöneticilerin %58'inin dermenin satın alma yoluyla geliştirilmesine karar verirken dermeyi sağlama kaynağı olarak aracılarla çalıştıkları, %23'ü kitapçılar, %13'ü yayıncılar ve %6'sı ise, toptancılar aracılığıyla dermeyi sağladıkları görülmektedir. Aracılarla çalışılmasının nedeni olarak, istenen kaynakların temin edilme kolaylığı ve zaman kaybının azalması gibi etkenler düşünülebilir. Kitapçılar ve yayıncılar ile çalışılmasının nedeni olarak zaman kaybının azalması durumu söz konusudur. Fakat yukarıda da ifade edildiği gibi aracıların, kitapçılarda olmayan yayınlara da ulaşabilme durumu tercihte ilk sırada yer almasına neden olmaktadır düşüncesi ileri sürülebilir.

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, derme seçiminde kullanıcı profilinin dikkate alınıp alınmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin tamamı, derme seçiminde kullanıcı profilini dikkate aldıklarını ve bu yönde karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum da, bilgi hizmetinin odağında yer alan kullanıcının, tüm yöneticiler tarafından dikkate alındığı ve derme ile ilgili faaliyetleri de yönlendirdiği fikri ileri sürülebilir.

29. Grafik. Derme fiyatının artması durumunda izlenen yollar



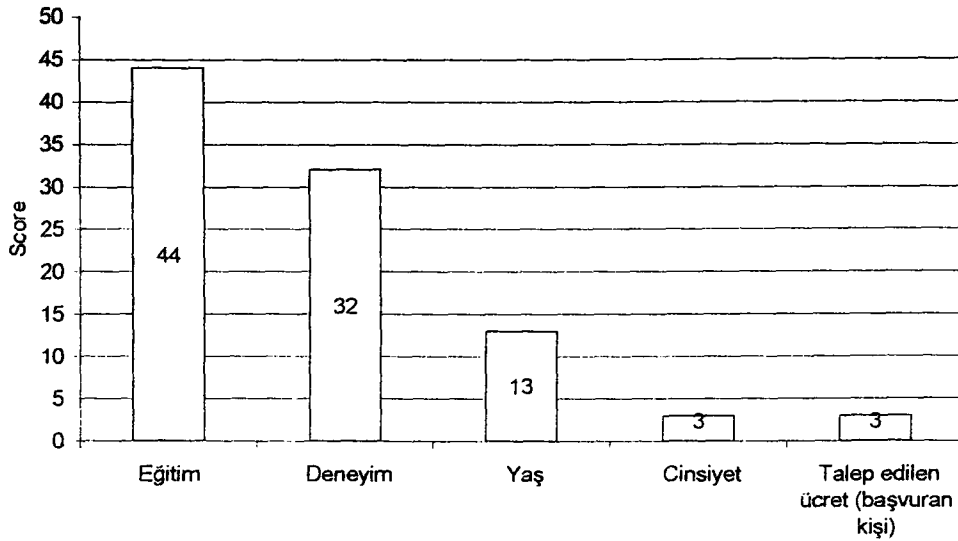
Yöneticilere “derme fiyatının artması durumunda nasıl bir yol izlersiniz” sorusuna yanıt olarak çoğunlukla ek kaynak talebinde bulunma seçeneğini ilk sırada göstermişlerdir. Mevcut bütçeyle dermeyi sağlamaya çalışma, bağış için girişimlerde bulunma, derme alımında kısıtlamaya gitme, kütüphanelerarası işbirliğine gitme ve son olarak değişim için girişimlerde bulunma sıralamaya giren seçeneklerdir. Yöneticilerin kendi kurumlarına ait, faaliyetlerini rahatlıkla ve gereksinimler doğrultusunda yapabilecekleri bir bütçeleri olmadığı için, zorunluluk gereği üst yönetime derme alımı için ek bütçe talebiyle başvurdıkları görülmektedir. Çoğu

durumlarda var olan bütçeleriyle faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalan yöneticiler derme fiyatlarının artması durumunda da aynı yolu izledikleri görülmektedir. Bununla birlikte, derme fiyatlarının artması durumunda derme sağlamaya yollarını koşulların gerektirdiği ölçüde harekete geçirdikleri fikri de ileri sürülebilir.

Personele Yönelik Karar Verme Durumu

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, personelin seçimi aşamasında onun nitelik ve niceliğini yönelik olarak karar verme sorumluluk ve yetkisine sahip olup olunulmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %40'ı evet; buna karşın %60'ı hayır yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin yarıdan fazlasının personel seçiminde yetki ve söz sahibi olmadığını göstermektedir. Yetki sahibi olanların ise, daha çok kütüphane ve dokümantasyon daire başkanları yani üst düzey yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt için stratejik ve yönetsel önemde olan kararların ve yetkilerin merkezde, eylemsel (operasyonel) kararların ise, çoğunlukla bilgi merkezi yöneticisinde toplandığını göstermektedir. Yetki sahibi olmayan yöneticilerin daha çok, gereksinim duydukları personelin hangi niteliklere sahip olması gerektiğini üst yönetime bildirerek isteklerini dile getirebilmektedir. Bu davranış belli noktalarda üst yönetimin kararını da etkilemektedir. Üst düzey yöneticiler, koşulları göz önünde bulundurarak yetki ve sorumlulukları dahilinde bilgi merkezi yöneticilerinin bu isteklerini dikkate almaktadır düşüncesi ileri sürülebilir.

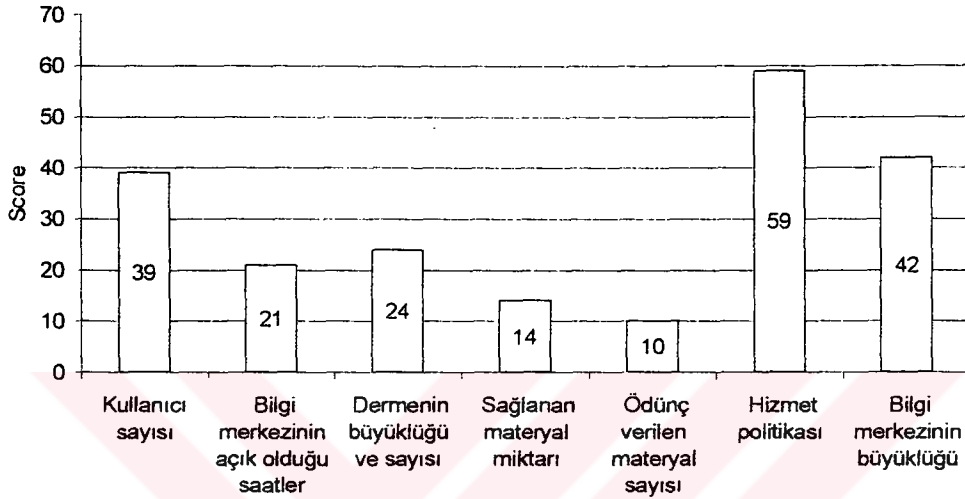
30. Grafik. Personel seçiminde dikkat edilen konular



Personelin seçiminde yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin, personel seçimine karar verirken dikkat ettikleri konuların yoğunlaştığı seçenekler sırasıyla şu şekildedir: eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet ve başvuran kişi tarafından talep edilen ücret. Yöneticiler personel seçerken her şeyden önce personelin eğitim durumuna, özellikle kütüphanecilik bölümü mezunu olmalarına dikkat ettikleri görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin, nitelikli personelin, mesleğin hem kuramsal kısmını bildiklerinden hem de bu bilgilerini uygulamaya rahatlıkla aktarabildiklerini düşündüklerinden ağırlıklı olarak tercih edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin, deneyim sahibi olan kişinin vereceği hizmetin de nitelikli ve kaliteli olacağını düşünmekte oldukları da görülmektedir. Tercihlere göre yaş, cinsiyet ve başvuran kişi tarafından talep edilen ücret ise, yöneticilerin personel seçiminde daha az dikkat ettikleri konular arasındadır. Personel seçimi özellikle kamuya bağlı bilgi merkezlerinde daha çok mevzuat gereği yapılan bir faaliyet olduğundan, yetki sahibi yöneticilerin çoğu bir üst yönetime bu konuda tavsiye niteliğinde kararlar sunmaktadırlar. Çünkü personel seçimini devlet politika gereği düzenlediği sınavlarla

yerine getirmektedir. Özel üniversiteler de ise, personelin seçimi bilgi hizmetlerinden en üst derecede sorumlu kişi tarafından yerine getirilmektedir.

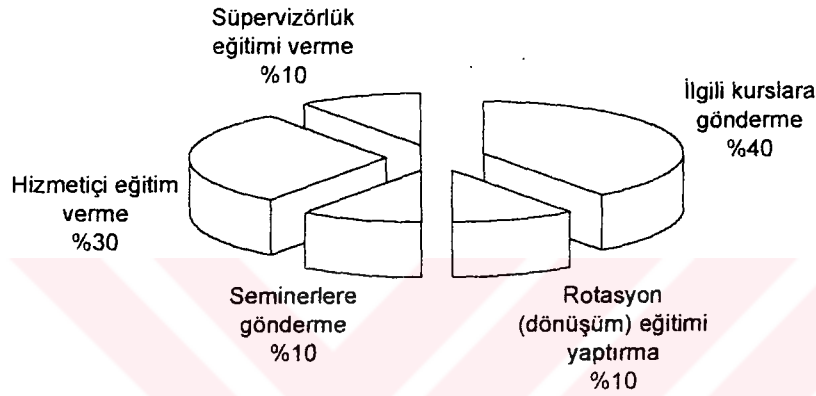
31. Grafik. Personelin sayısını belirlerken dikkat edilen konular



Personelin seçiminde karar verme yetkisi olan yöneticilerin, personel sayısını belirlerken en çok dikkat ettikleri konunun hizmet politikasına uygunluğu olduğu bu seçeneğin yöneticiler tarafından çoğunlukla ilk sırada tercih edildiği görülmektedir. Bilgi merkezinin büyüklüğü, kullanıcı sayısı, dermenin büyüklüğü ve sayısı, bilgi merkezinin açık olduğu saatler, sağlanan materyal miktarına göre ve ödünç verilen materyal sayısı sıralamaya giren seçeneklerdir. Yöneticiler her şeyden önce hizmet politikalarına göre personelin sayısını belirlemektedir. Bu durum da üst yönetim tarafından belirlenen genel personel politikası dışına çıkılamadığını göstermektedir. Bilgi merkezinin büyüklüğü doğal olarak personel gereksinimini doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında özellikle merkez kütüphane niteliğindeki bilgi merkezleri yöneticilerinin kullanıcıların bilgi gereksinimleri karşılayacak hizmetin verilebilmesi için yeterli sayıda personele gereksinim duyduğu görülmektedir. Bununla birlikte,

kullanıcı yoğunluğunun da personel gereksinimini doğurduğu düşüncesi ileri sürülebilir.

32. Grafik. Personelin yetiştirilmesinde yapılan uygulamalar



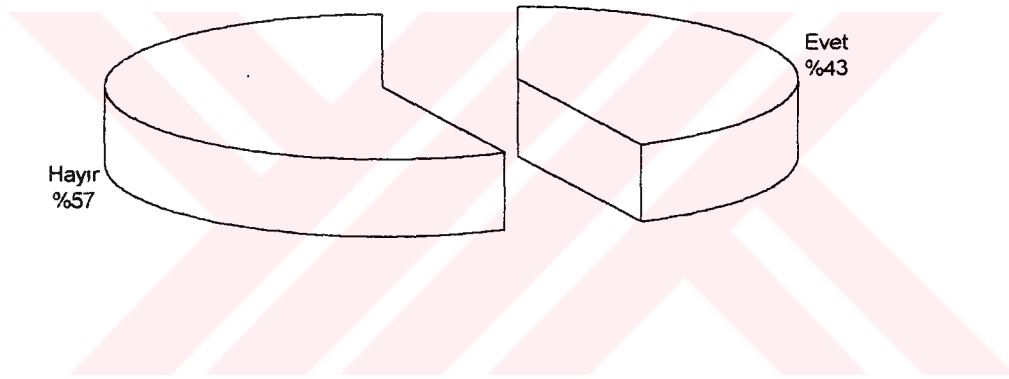
Yöneticilerin personeli yetiştirmek için %40'ı ilgili kurslara gönderme, %30'u hizmetiçi eğitim verme, %10'u birimlerarası rotasyon (dönüşüm) eğitimi yaptırma, %10'u seminerlere gönderme, %10'u ise, süpervizörlük eğitimi verdirme uygulamalarını yaptırdığı görülmektedir. Yöneticilerin her durumda personelini eğitmek istedikleri ve bunun koşulların elverdiği ölçüde, personel için en yararlı olduğu düşünülen yolun gerçekleştirilebileceği düşüncesinde hemfikir oldukları düşüncesi ileri sürülebilir.

Bütçeye Yönelik ve Karar Verme Durumu

Karar verme sürecine ilişkin yöneltlen bir başka soru, bütçeye yönelik karar verme sorumluluk ve yetkisine sahip olup olunulmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %32'si evet yanıtını verirken, %68'i hayır yanıtı vermiştir. Bu durum,

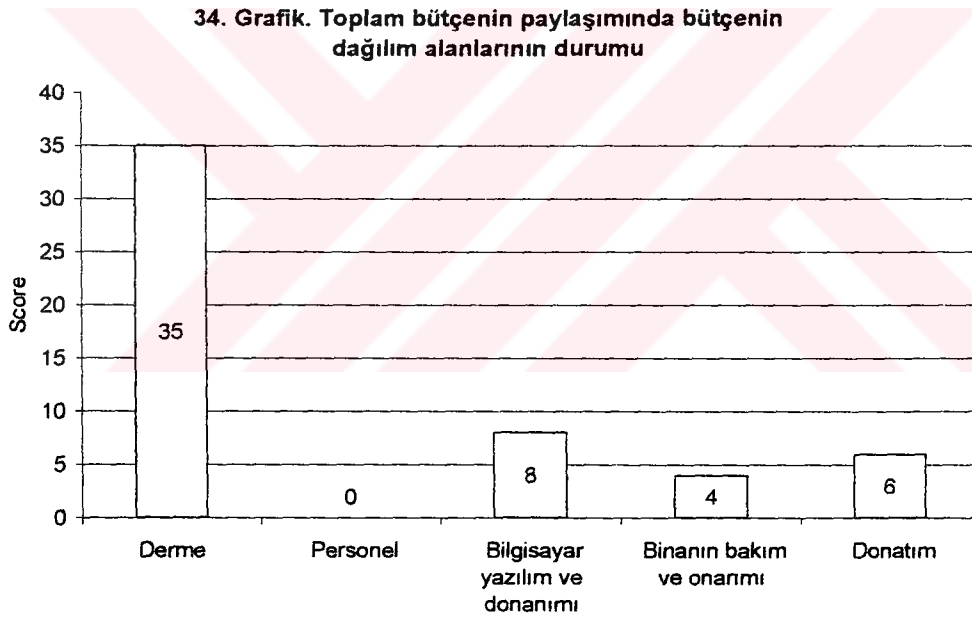
yöneticilerin çoğunun bütçe konusunda yetki ve sorumluluk sahibi olmadıklarını göstermektedir. Yetki sahibi olanların üst düzey yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum, verilen kararları çoğu durumda doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, bilgi merkezi yöneticisinin karar verirken bütçe durumunu da kontrol etmesi gerektiğini de göstermektedir.

33. Grafik. Bütçenin sağlıklı karar vermede yeterlilik durumu



Bütçeye yönelik yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilere yöneltilen “bütçeniz kurumunuz adına sağlıklı karar vermeniz için yeterli midir” sorusuna yöneticilerin %43’ü evet; %57’si ise hayır yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin yetki ve sorumluluk sahibi oldukları halde, bu yetkilerinin de bir sınırı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda daha iyi hizmet vermek için gereksinim duyulan bütçenin sağlanamadığını da göstermektedir. Bütçe ile ilgili sorunu olmayan yöneticilerin ise, hizmetlerin önemini üst yöneticisine anlatarak gerekli bütçeyi tahsis ettiği düşüncesini doğurmaktadır. Nitekim özel üniversitelerin tamamında yöneticilerin bütçe ile ilgili herhangi bir sorunlarının olmadığı da görülmüştür.

Bütçeye yönelik yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin yanıtladığı, sizce yeterli bir bütçe kararlarınızı ne şekilde etkiler sorusuna yöneticilerin tamamı olumlu etkiler yanıtını vermiştir. Yöneticilerin yeterli bir bütçeyle yerinde ve doğru kararlar alınacağı ve hizmetleri olumlu etkileyeceği görüşünde birleştiği görülmektedir. Bütçe, bilgi merkezinde hizmetlerin devamlılığı ve sürekliliği bakımından dinamo görevi üstlenmektedir. Bu açıdan alınan kararların uygulamaya geçirilmesi yeterli ve gereksinimleri karşılayacak bir bütçeyle yerine getirilmektedir fikri ileri sürülebilir.

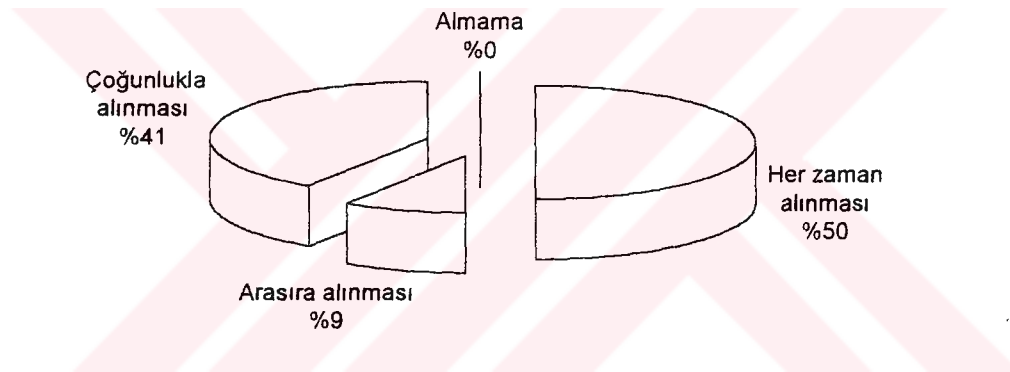


Yöneticilerin, “toplam bütçenizin paylaşımında bütçenizin dağılım alanlarını sırasıyla belirtiniz” sorusuna çoğunluğu derme yanıtını verdikleri görülmektedir. Bilgisayar yazılım ve donanımı, donatım (raf, masa, kırtasiye vb.) ve binanın bakım ve onarımı sıralamaya giren seçeneklerdir. Personel seçeneğinin tercih edilmediği görülmektedir. Bunun nedeni, genel bütçenin merkezden yönetilmesi ve personel ile ilgili ödemelerin bilgi merkezi yöneticisinin sorumluluğu dışında olmasıdır.

Yöneticilerin, bütçe harcamalarında en büyük gideri oluşturan dermeye ağılık vermeleri, kullanıcı gereksinimlerinin yoğunluğu ile birlikte güncel ve gereksinimleri karşılayacak bir dermeye sahip olma isteği ve çabalarının sonucu olduğu fikri ileri sürülebilir.

Kullanıcıya Yönelik Karar Verme Durumu

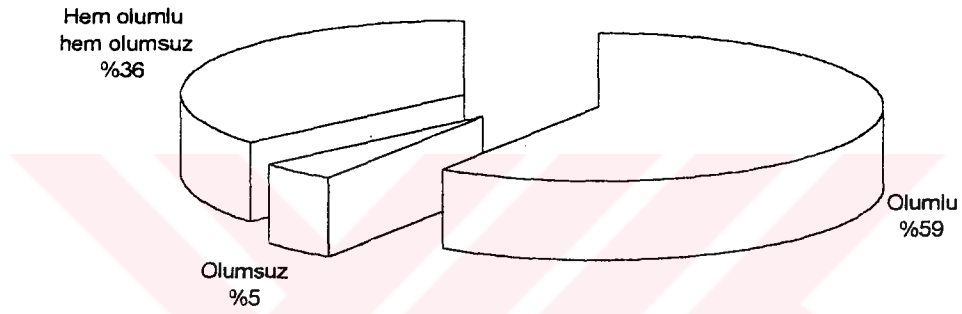
35. Grafik. Karar verirken kullanıcıdan alınan geribildirimlerin dikkate alınma durumu



Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, karar verirken kullanıcıdan alınan geribildirimlerin dikkate alınıp alınmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %50'si, kullanıcıdan alınan geribildirimleri her zaman dikkate alırım yanıtını verirken, %41'i geribildirimleri çoğunlukla dikkate alırım, %9'u ise, geri bildirimleri bazen dikkate alırım yanıtını verdikleri görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin tamamının geri bildirimleri dikkate aldığını; fakat bunun dikkate değerliğinin yöneticiden yöneticiye değiştiği görülmektedir. Bu anlayış, yöneticilerin bilgileri, deneyimleri, eğitimleri ve hizmet anlayışlarıyla ile doğrudan ilişkili olduğu düşüncesini doğurmaktadır. Kimi yöneticilerin, hizmetlere yönelik geribildirimleri

sürekli göz önünde bulundurarak bazı kararlarını bu şekilde verdikleri görülmektedir. Özellikle kullanıcı hizmetleriyle ilgili faaliyetlerde alınan bazı kararlar bu tepkiler dikkate alınarak alınmış kararlardır fikri ileri sürülebilir.

36. Grafik. Karar verirken kullanıcıdan alınan geribildirimlerin kararları etkileme durumu

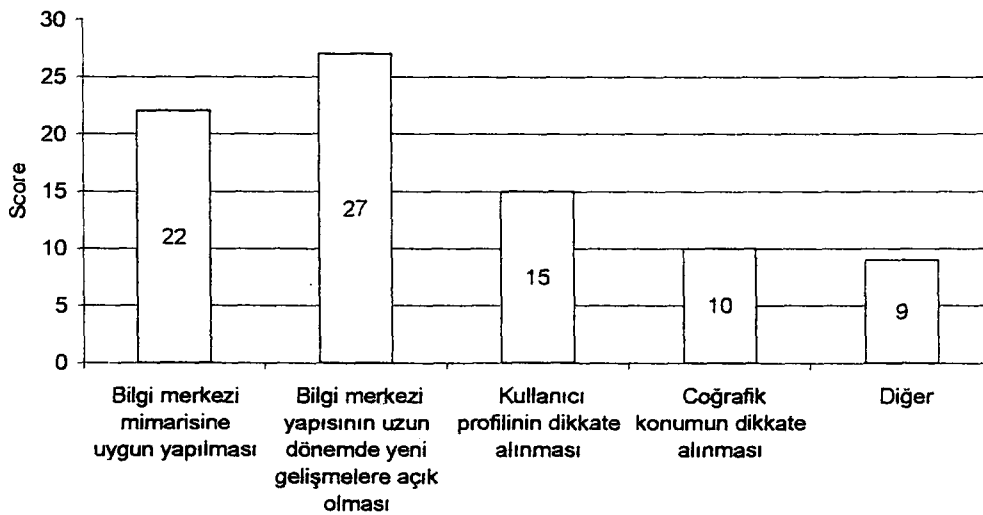


Yöneticilerin %59'u, kullanıcıdan alınan geribildirimlerin kararlarını olumlu etkilediğini, %36'sı hem olumlu hem olumsuz etkilediğini; buna karşılık %5'i ise, geribildirimlerin kararlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bilgi sunma hizmetinin temelinde kullanıcı vardır. Kullanıcıların da verilen hizmetleri büyük oranda etkilediği ve yönlendirdiği ve onların da büyük oranda verilen hizmetlerden etkilendiği düşünülürse, kullanıcıdan alınan geribildirimlerin kararları olumlu etkilemesi kaçınılmazdır; fakat az da bazı yöneticilerin, kullanıcıdan alınan geribildirimlerin kararları olumsuz da etkilediğini söylemesi, yöneticilerin kullanıcı merkezli bakış açısından uzak olduklarını ya da kullanıcıların uygun iletişim kanalını kullanmadığını göstermektedir.

Bilgi Merkezi Binasına İlişkin Karar Verme Durumu

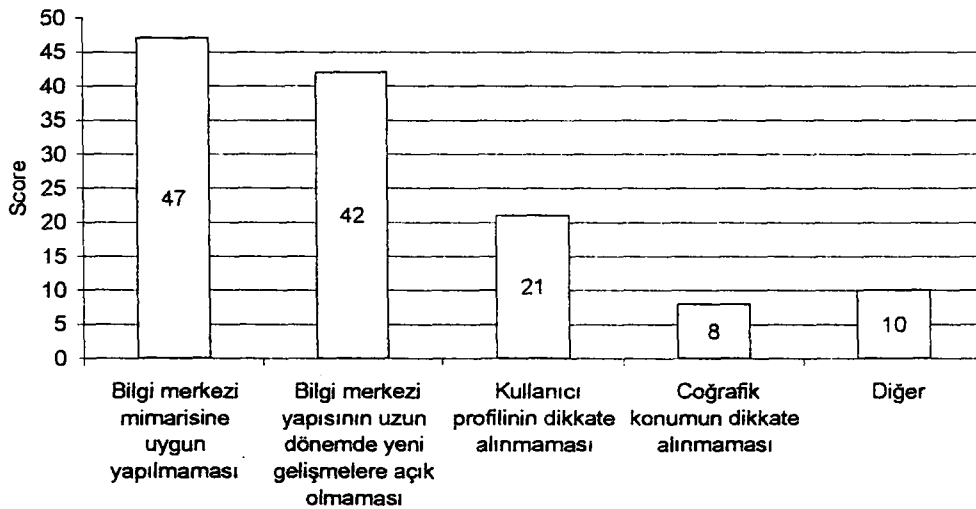
Karar verme sürecine ilişkin yönlendirilen bir başka soru, bilgi merkezi binasının hizmet için elverişli olup olmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %60'ı hayır yanıtı verdiği halde %40'ı evet yanıtı vermiştir. Üniversiteler, akademik çalışmaların bilimsel düzeyde yapıldığı kurumlardır. Akademik ve bilimsel çalışmaların yapıldığı üniversite kurumlarının kalbi olarak nitelendirilen üniversite kütüphanelerinin çoğunluğunun, bilgi merkezi mimarisine uygun yapılmaması verilecek hizmetleri olumsuz etkileyecek sonuçlar doğmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte bilgi hizmeti sunulan üniversite kütüphaneleri binalarının yarıdan fazlasının bilgi merkezi binası mimarisine uygun yapılmaması, binanın yapımı aşamasında bilgi uzmanlarının görüşünün alınmadığı ve rastgele bir bina yapıldığı fikri ileri sürülebilir.

37. Grafik. Bilgi merkezi binasının hizmete elverişli olmasının nedeni



Bilgi merkezi binalarının hizmet için elverişli olduğu yanıtını veren yöneticilere yöneltilen “bilgi merkezi binasının hizmetlere elverişli olmasının sebebi nedir” sorusuna yöneticiler çoğunlukla bilgi merkezi yapısının uzun dönemde yeni gelişmelere açık olması yanıtını verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte sıralamaya giren seçenekler şu şekildedir: bilgi merkezi mimarisine uygun yapılması ve kullanıcı profilinin dikkate alınması. Son seçenek olan diğer (belirtiniz) seçeneğine ise, bilgi merkezi binasının kampus alanının fiziki yapısının gerektirdiği ölçüde yeterlidir ve bakımlı bir bina oluşu yanıtları verilmiştir. Bu durum, bilgi merkezi binalarının hizmet için elverişli ve gereksinimlere cevap verecek bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi ise, binanın yapımı aşamasında bilgi uzmanlarının görüşlerinin alındığı ve bu doğrultuda yapıldığı veya daha sonra bilgi hizmeti verilebilmesi için bir takım düzenlemelerden geçirildiği düşüncesi ileri sürülebilir.

38. Grafik Bilgi merkezi binasının hizmete elverişli olmamasının nedeni



Bilgi merkezi binalarının hizmet için elverişli olmadığı yanıtını veren yöneticilere yöneltilen sebepleri nelerdir sorusuna yöneticiler çoğunlukla, bilgi

merkezi mimarisine uygun yapılmamıştır ve bilgi merkezi yapısının uzun dönemde yeni gelişmelere açık olmaması yanıtlarını verdikleri görülmektedir. Kullanıcı profiline dikkate alınmaması, diğer (belirtiniz) seçeneği ve coğrafik konumun dikkate alınmaması sıralamayan giren seçeneklerdir. Diğer (belirtiniz) seçeneğinde, henüz kütüphane binasının yapılmaması, binanın eski olması ve gelişmelere kapalı olması ve yeni teknolojilere uygun olmaması yanıtları verilmiştir. Verilen bilgilerden bilgi merkezi binalarının bilgi merkezi mimarisine uygun yapılmaması hizmet için elverişsiz olmasının ortak neden olduğu görülmektedir. Ayrıca hizmet verilen binaların yeni koşullara yanıt vermemesi de diğer bir neden olarak gösterilebilir.

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, bilgi merkezi binasının yapısının ve özelliğinin daha gerçekçi karar vermede cesaret verip vermediğine ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %55'i evet yanıtını verirken, %45'i hayır yanıtını vermiştir. Bilgi merkezi binasının, hizmetlerin rahatlıkla verilmesine uygun yapılmaması ve yeni gelişmelere açık olmaması buna en büyük etkenler olduğu görüşü ileri sürülebilir.

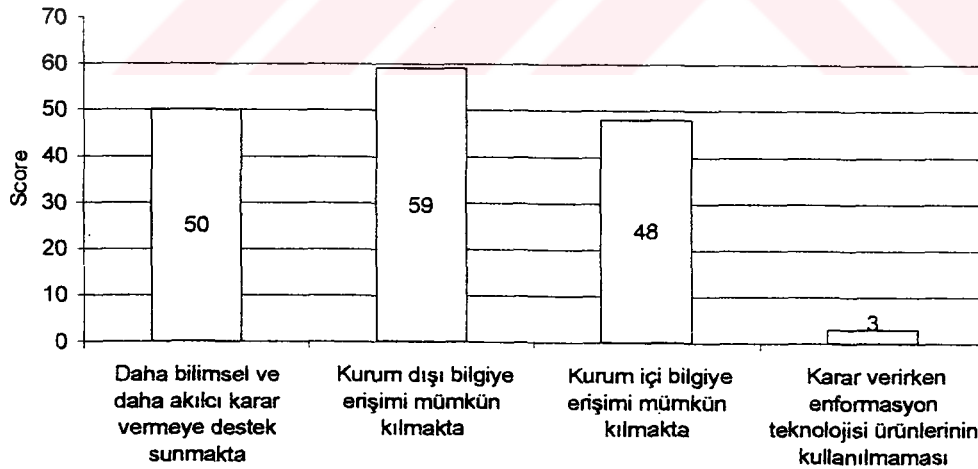
Enformasyon Teknolojisine İlişkin Karar Verme Durumu

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, bilgi merkezinde karar verme ve/veya hizmet sunma aşamasında teknolojiye yararlanma olanağının olup olmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %95'i evet; %5'i ise hayır yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin sorumlu oldukları üniversite kütüphanelerinin büyük bölümünde, hizmeti düzenleme ve sunma aşamasında bilgisayar teknolojinin sunduğu olanaklardan yararlanmakta olduklarını göstermektedir. Bu teknolojinin

kullanımı hem hizmetlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmakta hem de kullanıcı memnuniyeti sağlamaktadır düşüncesi ileri sürülebilir.

Karar verme sürecine ilişkin yöneltilen bir başka soru, bilgi merkezinde karar vere ve/veya hizmet sunma aşamasında enformasyon teknolojisi ürünlerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin %86'sı evet yanıtını verirken %14'ü ise hayır yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin büyük çoğunluğunun problemi ortadan kaldırmak için karar verme aşamasında enformasyon teknolojisi ürünlerini kullandıklarını göstermektedir. Söz konusu durum yöneticilerin, enformasyon teknolojinin, karar verme aşamasında sunduğu olanakların farkında olduğunu ve gerektiğinde kullandıkları düşüncesini akla getirmektedir.

39. Grafik. Bilgi merkezlerinde kullanılan teknolojinin kararları ne yönde etkilediği durumu



Karar verme veya hizmet sunma aşamasında enformasyon teknoloji ürünlerinden yararlanan yöneticiler, söz konusu teknolojinin kullanılması kararları ne şekilde etkilemektedir sorusuna çoğunlukla, bu teknolojinin kurum dışı gereksinim

duyulan bilgiye yerinde, yeterli ve zamanlı erişimi mümkün kılmaktadır yanıtını verdikleri görülmektedir. Daha bilimsel ve daha akılcı karar vermeye yardımcı olmaktadır, kurum içi gereksinim duyulan bilgiye yerinde, yeterli ve zamanlı erişimde kolaylık sağlamaktadır ve son olarak çok az tercih edilen seçenek karar verirken kendi duyularına ve duygularına dayanarak verilmesi, bu yüzden enformasyon teknolojisi ürünlerinin kullanılmaması seçeneğidir. Bu verilerden yöneticilerin tamamına yakını, karar aşamasında söz konusu teknolojinin kullanılması, verilen kararları ve dolayısıyla hizmetleri olumlu etkilemektedir görüşünde hemfikir oldukları söylenebilir. Ayrıca yöneticiler karar verirken duyularına ve duygularına göre karar vermemekte kararlarını destekleyecek ve doğrulayacak çeşitli sistemleri ve yöntemleri kullanmaktadırlar görüşü ileri sürülebilir.

Karar verme sürecine ilişkin olarak yöneticilere yöneltilen bir başka soru, “bilgi merkezlerinde, zamanlılık, yerindelik, yeterlilik ve doğruluk açısından istenen düzeyde yaşanmayan karar verme süreci hizmetlerin niteliğini etkilemektedir” görüşünü savunup savunmadıklarına ilişkindir. Bu soruya yöneticilerin tamamı evet yanıtını vermiştir. Bu durum, yöneticilerin, yönetim olgusunun aşamalarından olan karar verme sürecinin çok önemli olduğunu ve hizmetlerin belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmesi için doğru ve yerinde kararların verilmesi gerektiği görüşünde birleştiklerini göstermektedir.

Yukarıdaki soruyla bağlantılı olarak yönetilen yanıtınız evet ise, nedenlerini belirtiniz açık uçlu soruya yöneticiler, karar verme sürecinin tüm yaşamda olduğu gibi örgüt yaşamında da hayati önem taşıdığı, karar verme sürecinde istenen düzeyde etkin olmayan yöneticilerin, başarılı olma olasılığının olamayacağı görüşünde

birleşmişlerdir. Bununla birlikte, hizmetlerin niteliği, yöneticinin vereceği kararların niteliği ile doğrudan ilişkilidir görüşüne ek olarak zamanında ve yerinde alınmayan kararlar, bilgi hizmetlerinin gelişmesini ve yürütülmesini olumsuz etkileyeceği gibi, hizmetlerin, istenen ve belirlenen amaçlara ulaşmasını engellemektedir görüşü de yöneticiler tarafından ileri sürülmüştür. Bu durum, yöneticilerin, yerinde, zamanlı ve yeterli karar vermenin önemli olduğunu ve faaliyetleri doğrudan etkilediğini bildiklerini göstermektedir.

Karar verme aşaması, yönetim sürecinin aşamalarından olup, diğer tüm süreçlerle ilişkili ve onları yönlendirici bir özelliğe sahiptir. Hatta bazı yönetim bilimciler, karar verme ile yönetim olgusunu eşdeğer olarak görmektedir. Karar verme zihinsel ve düşünsel bir süreç olmakla birlikte çeşitli iç ve dış çevresel koşullar altında verilmektedir. Karar vermeyi destekleyen çeşitli sistemler olduğu gibi, yöneticinin bilgisi ve deneyimi de, verilecek kararların pozitif sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır. Kararların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olan ve kararı etkileyen iç ve dış çeşitli faktörler vardır. Kararlar, problemin çözümü veya amaç(lar)a ulaşmak için iç ve dış faktörler göz önünde bulundurularak verilmektedir. Karar verirken koşullar gereği ya bireysel karar ya da örgütsel (grup) karar verilmektedir. Bilgi merkezleri formel örgütler oldukları için, karar verme süreci ile birlikte yönetimin diğer süreçleri, faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir.

Ankara'da bulunan örgütlenmiş üniversite kütüphaneleri yöneticileri ile, faaliyetlerinde karar verme davranışlarını ölçmek üzere yapılan bağımlı görüşme sonucunda, yöneticilerin, yürütülen bazı faaliyetlerde karar verme yetkilerinin olmadığı, bazılarının da ise üst yönetimini yetki devri sonucu karar verme yetkilerinin

ve sorumluluklarının olduğu görülmüştür. Özellikle bütçe, personel, teknoloji gibi alanlarda, çok azı dışında yöneticilerin, karar verme yetkileri olmadığı, sadece tavsiye niteliğinde bir takım yönlendirmelerle üst yönetimin kararlarını etkiledikleri görülmüştür. Buna karşın derme ve kullanıcı gibi alanlarda karar verme yetkileri olduğu halde bunun da bütçeyle ilintili olmasından ötürü, bu davranışlarında da sınırlama ile karşı karşıya bulundukları varılan sonuçlardandır.

Bağımlı görüşme sonucu elde edilen bilgilerden birisi de, özellikle kamu kesiminde bulunan üniversite kütüphanelerinin merkeziyetçi bir idare anlayışıyla yönetildiği bu durumun da, yöneticinin karar verme davranışını doğrudan etkilediği ve çoğu faaliyetlerde yönlendirdiği bilgisidir. Ayrıca mevzuatın kararları etkilediği de görüşme sonucu elde edilen verilerden birisidir. Çünkü özellikle bütçe, personel, vs. gibi konularda mevzuata uygun hareket edilmesi zorunluluğu, kararların bu yönde verilmesine neden olmaktadır.

Yöneticilerin %82'nin, yöneticilik eğitimi almadıkları buna karşın kendilerini bu konuda geliştirmek için çeşitli etkinliklere katıldıkları görülmüştür. Her ne kadar yönetim uygulamaya yönelik faaliyet olsa da, aynı zamanda bir disiplin olarak kuramsal ve disipline edilmiş bir bilim dalıdır. Yönetici olarak adlandırılan kişilerin uygulama yanında, yönetimin kuramsal kısmını da bilmeleri faaliyetlerinin sürekliliği için gereklidir.

Bağımlı görüşme sonucunda yöneticilerin %60'nın personelin alımında yetki ve sorumluluk sahibi olmadıkları; bununla birlikte bilgi merkezlerinde nitelikli personel sıkıntısı yaşandığı, bu durumun yürütülen faaliyetleri olumsuz etkilediği gibi, yöneticinin karar verme davranışın da etkide bulunduğu görülmüştür. Çünkü nitelikli personel hem yöneticinin verdiği kararı istenilen düzeyde ve amaç(lar)a

ulaştırıcı yönde harekete geçirecek, hem de yöneticinin grup kararı almaya eğilimli olmasına neden olacaktır.

Yöneticilerin %50'si kadın, %50'si ise erkektir. Karar verme davranışının yöneticilerin cinsiyetleri ile herhangi bir ilintisinin olmadığı yapılan görüşme sonucunda elde edilen verilerdendir. Yöneticiler daha çok bilgilerine ve deneyimlerine göre karar vermektedirler. Ayrıca yaşın karar vermeye etkisinin belli noktalarda olduğu, bu olgunun da yöneticinin deneyim kazanmasına neden olduğu görülmüştür.

Bilgi merkezi binası konusunda yöneticilerin %60'ı hizmet yürüttükleri ve sundukları mekânsal organizasyon olan binanın bilgi merkezi mimarisine uygun yapılmamış olduğu ve kararlarını olumsuz etkiledikleri görüşüdür.

Yöneticilerin %95'i doktora ve üstü, yüksek lisans ve üniversite eğitimi aldıkları görülmektedir. Bu nitelikleri yönetici olmalarına etken olmaktadır.

Yöneticilerin, yöneticilik konusunda kendilerini geliştirmek için %46'sının seminer, konferans ve panellere katıldığı; %21'nin hizmetiçi eğitim aldığı, %11'nin ilgili kurslara, %11'nin sertifika programlarına ve %11'nin ise yöneticilik ile ilgili diğer etkinliklere katıldıkları görülmüştür. Bu etkinliklerin üst kurumun yönetim anlayışına göre farklı alanlarda olduğu görülmektedir.

Bilgi merkezlerinde çalışan personelin sayısına ve eğitim durumlarına bakıldığında şu tablo ortaya çıkmaktadır: kütüphanecilik bölümü mezunu 126 kişi; üniversite ya da yüksek okul mezunu 96 kişi; ortaöğretim mezunu 173 kişi; ilköğretim mezunu ise 26 kişidir. Her durumda nitelikli personele gereksinim olduğu ortadadır.

Yöneticilerin karar alırken %36'sının bütün personelin katılımı ile aldığı; %23'nün üst bitimle aldığı; %18'nin yardımcılara danışarak aldığı; %14'ünün bireysel olarak aldığı ve %9'unun ise ilgili birimin görüşüne başvurarak aldığı görülmektedir.

Kararların, örgütsel olarak alınmasının doğru olduğunu savunan yöneticilerin oranı %45'dir. Bireysel olarak verilmesinin doğru olduğu görüşünü yöneticilerin hiç biri kabul etmemektedir. Buna karşın her iki yolun da doğru olduğunu savunan yöneticilerin oranı ise %55'dir. Yöneticilerin, faaliyetlerin durumuna göre karar verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin %59'u karar verirken astlarının faaliyetle ilgili düşüncesini almakta; %41'i bazen almaktadır. Buna karşın astlarının fikrini almayan yönetici olmadığı görülmektedir.

VI. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, bilimsel bir gözle değerlendirilip teorilerinin oluşturulması ancak 20. yy.'ın başlarında olmuştur. Günümüzde ise, bir çok bilim dalı ile etkileşim halinde bulunan ve çeşitli alanlarda uygulanan yönetim, önemini ve güncelliğini korumaktadır.

Yönetimin olgusu planlama, örgütleme, finans, yöneltme, personel, eşgüdüm, ve denetim gibi süreçleri barındırmaktadır. Bunlardan birisi de karar verme sürecidir. Karar verme süreci, bazı yönetim bilimciler tarafından başlı başına bir süreç olarak değerlendirilmesinin yanında iletişim (haberleşme) ile birlikte yönetimin bağlantı süreçlerinde de sayılmaktadır. Karar verme süreci, yönetimin diğer süreçlerini doğrudan etkilemekle birlikte onlara yön verme özelliğine de sahiptir; bu nedenle bütün diğer süreçleriyle ilişkilidir. Karar verme, belirlenen amaç(lar)a ulaşmak için varolan seçenekler arasından, bilgi ve deneyime dayanılarak, en uygunun olanının seçilmesidir. Karar verme, zihinsel ve düşünsel bir çabanın ürünüdür. Bununla birlikte karar vermeyi destekleyen çeşitli sistemler vardır; “yönetim bilgi sistemleri” ve “karar destek sistemleri” bunlardandır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de karar verme süreci, yürütülen faaliyetlerde yoğun olarak kendisini göstermektedir. Yöneticiler, belirlenen örgütsel amaç(lar) çerçevesinde gerçekleştirilecek faaliyetleri harekete geçirmek için uygulamaya yönelik çeşitli kararlar almaktadır. Kuramsal ve uygulamaya dayalı olarak gerçekleştirilen araştırmada, yönetim sürecinin önemli bir işlevi niteliğindeki karar verme sürecinin, bilgi merkezlerinde nasıl yaşandığına ilişkin veriler, “kullanıcı araştırması” ile de desteklenerek ortaya konulmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bilgi merkezlerinde karar verme sürecinin nasıl yaşandığının ele alındığı çalışmada, yönetimin süreçlerinden olan karar verme süreci, öncelikle kuramsal olarak ele alınmış ve elde edilen verilerin bilgi merkezlerinde nasıl yaşandığına ilişkin durum saptaması için bilgi merkezleri bazında gerçekleştirilen “kullanıcı araştırması” ile de desteklenmiştir.

Çalışma, ‘Giriş’, ‘Yönetim ve Yönetim İle İlgili Temel Kavramlar’, ‘Karar Verme Süreci’, ‘Bilgi Merkezlerinde Karar Verme Süreci’, ‘Kullanıcı Araştırması ve Değerlendirme’, ‘Sonuç ve Öneriler’ olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır.

İlk olarak çalışmanın “Yönetim ve Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar” bölümünde; yönetim olgusunun kapsamı, anlamı ve tanımı, amacı, rolü ve işlevleri (planlama, örgütlenme, finansman, yöneltme, eşgüdüm, personel alma ve denetim) çeşitli yönleri ile ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde sunulan verilerin değerlendirilmesindeki amaç, karar verme sürecine geçmeden önce, karar verme sürecinin bağlı olduğu ve işlevlerinden sayıldığı yönetim olgusunun, açıklanılması gereğidir. Böylece karar verme sürecinin, yönetim olgusu ile olan ilişkisinin, bir bütün olarak ele alınması, yerinde ve sağlıklı değerlendirmelere yönelinilmesi hedeflenmiştir.

Karar verme sürecinin işlendiği çalışmanın üçüncü bölümünde; karar verme sürecinin genel ve yönetsel kapsamı, içeriği, önemi, evreleri, süreci etkileyen kişisel ve çevresel faktörler ele alınarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde, karar verme sürecinde nicel yöntemler ve karar kriterleri; kararların verilmesi başlığı altında bireysel ve örgütsel (grup) olarak karar verme, karar türleri; kararların uygulanması, kararların değerlendirilmesi; karar verme sürecini etkileyen yeni

yaklaşımlar başlığı altında da toplam kalite yönetimi, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri ele alınarak değerlendirilmiştir.

Karar verme, hem insanın günlük yaşamında hem de örgütsel faaliyetlerde yoğun olarak kullanılan bir davranış ve süreçtir. Her faaliyet, doğru ya da yanlış verilen bir karar ile başlamaktadır. Kararlar, ansızın verilebileceği gibi, karar verilecek konunun ve/veya problemin amaç(lar) perspektifinden analizi ve etüdü yapılarak da verilmektedir. Karar vermeyi etkileyen çeşitli faktörler vardır, bu faktörler kişisel ve çevresel faktörler diye gruplandırılabilir. Yöneticiler; karar verme aşamasında, bazı durumlarda isteyerek, bazı durumlarda ise istemeyerek söz konusu faktörler (eğitim, kültürel ve psikolojik yapı, mevzuat, bütçe, üst yönetim, matematiksel ve istatistiksel faktörler vs.) sürekli etkilemektedir. Tüm bu faktörler yöneticilerin probleme bakış açısını ve karar verme davranışını etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Amaç(lar) doğrultusunda alınan kararlar, kimi durumlarda bireysel düzeyde kimi durumlarda ise, örgütsel (grup) olarak alınmaktadır. Bu davranış, yöneticinin, yöneticilik eğitimine, bilgisine, deneyimine, faaliyetlere bakış açısına ve personeli ile olan ilişkisine (onların bilgisine güvenip güvenmeme durumu ve diyalog yapısına) göre farklılık göstermektedir. Bunun yanında bazı faaliyetler, grup kararı almayı zorunlu kılmaktadır. Örneğin otomasyon birimi ile yürütülecek faaliyetlerde yöneticiler, kimi durumlarda herhangi bir problem karşısında teknik bilgi gerektiren konuları ilgili birimin sorumlusu veya çalışanları ile grup kararı almak durumunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte deneyim ve bilgi çerçevesinde alınan kararlar çoğunlukla bireyseldir.

Karar verme, yöneticinin asli görevidir. Bu yüzden yöneticiye karar verici de denilmektedir. Mevzuat, üst yönetim, çevresel baskı vb. gibi faktörler, yöneticinin karar verme etkinliğini sınırlamakta, dolayısıyla kararını tekrar gözden geçirerek ve amaç(lar)ı da dikkate alarak uygun koşullar çerçevesinde karar vermesine neden olmaktadır. Bu durum, aslında, yöneticinin kararını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticinin karar verme özgürlüğünü sınırlayan bazı etmenler de vardır denilebilir.

Karar verme sürecine bakıldığında söz konusu sürecin iki yönünün olduğu görülmektedir. Bunlardan ilkinin kararların verilmesi diğerinin ise, verilen kararın belirlenen amaç(lar) çerçevesinde hayata geçirilmesi yani uygulanmasıdır. Son kararı yönetici vermekle birlikte kararın uygulaması aşamasında örgütte çalışan yani yöneticiye hiyerarşik olarak bağlı olan ve yöneticinin faaliyetlerinden sorumlu olduğu ve kararlarıyla yönlendirdiği grup olan personel (çalışan), devreye girmektedir. Kısaca yönetici tarafından verilen kararların uygulanması, örgütte çalışan personel aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Kararın verilmesi ve uygulanması, karar verme sürecinin bittiği anlamına gelmemektedir. Kararlar, belirlenen amaç(lar)a ulaşmak ve amaç(lar)ı gerçekleştirmek yani problemi ortadan kaldırmak için verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, uygulanan kararın belirlenen amaç(lar)a ulaştırıp ulaştırmadığının, yönetim tarafından denetlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılacak bu çalışma, yöneticinin, sürecin diğer aşamalarında doğru, yerinde, yeterli ve zamanlı kararlar vermesini olanaklı kılar.

Teknolojinin ilerlemesi, yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkması ve bunun örgütlere olumlu yansımaları, yöneticilerin karar verme davranışlarına da etkide

bulunmuştur. “yönetim bilgi sistemler” ve “karar destek sistemleri” gibi sistemler, yöneticilerin, problemi tanımlaması ve yerinde karar vermeleri aşamasında teknolojik destek sunmaktadırlar. Bunun yanında ürünlerde ve hizmetlerde kullanıcı memnuniyetini esas alan ve örgütsel verimliliği ve etkinliği amaçlayan “toplam kalite yönetimi” (TKY), bu anlayış ve amaç çerçevesinde, yöneticilerin uygun ve yerinde kararlar vermelerini sağlamaktadır.

“Bilgi merkezlerinde karar verme süreci” konusunun işlendiği dördüncü bölümde; bilgi merkezlerinde yönetim sürecine değinilerek, karar verme sürecinin nasıl yaşandığı, bina, bütçe, personel, derme, kullanıcı ve teknoloji unsurları bağlamında irdelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, bilgi merkezlerinde “toplam kalite yönetimi”ne ve “yönetim bilgi sistemleri”ne de değinilerek karar verme sürecine etkileri incelenmiştir. Bilgi merkezleri formel (resmî) örgütlerdir. Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de yönetimin tüm süreçleri yanında karar verme süreci de yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Yöneticiler, örgütlerinde yürütülen faaliyetlere yönelik kararlar verirken, çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisinde ve/veya baskısında kalmakta, söz konusu faktörler alacakları kararları yönlendirmektedir. Bu sonuç, araştırmanın hipotezlerinden olan “bilgi merkezi yöneticilerinin mevcut iç ve dış faktörler yanında yönetsel yapı ve doğurduğu hiyerarşik ilişkiler sebebiyle, karar verme yetkileri sınırlıdır; bu durum, bilgi merkezi işlev ve hizmetlerini olumsuz yönde etkilemektedir” hipotezini de desteklemektedir.

Bilgi merkezlerinde karar verme alanları düşünüldüğünde, bilgi merkezini oluşturan bina, bütçe, personel, derme, kullanıcı ve teknoloji unsurları, araştırmada da karar verme alanları olarak belirlenmiştir. Bu unsurlar tek tek değerlendirilmelerinin yanında, birbirleri ile sürekli etkileşim halinde olduklarından,

birlikte de değerlendirilmiştir. Yöneticiler, belirlenen amaç(lar) çerçevesinde verdikleri çeşitli kararlarla, söz konusu unsurları, yönetmekte ve yönlendirmektedir. Fakat bilgi merkezlerinde bina, personel ve özellikle bütçe konusunda, yöneticilerin, bazı önemli noktalarda karar verme yetkilerinin olmadığı veya sınırlı olduğu tespit edilen konulardandır. Bununla birlikte tüm örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de önemli olan faaliyete yönelik kararın verilmesi değildir; daha da önemlisi, uygun koşullar altında, belirlenen amaç(lar)a ulaştırıcı yerinde, zamanlı, yeterli ve sağlıklı kararların verilmesi ve bunların uygulamaya geçirilmesidir. Bu davranış hem örgütsel faaliyetleri, belirlenen amaç(lar)a ulaştıracak hem de örgütsel bütünlük açısından faaliyetlere dinamiklilik sağlayacaktır. Aksi halde verilecek kararlar, bilgi merkezi yöneticilerini amaç(lar)dan uzaklaştıracak, faaliyetin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir. Bu değerlendirme ve sonuç, araştırmanın hipotezlerinden olan “Bilgi merkezlerinde karar verme süreci zamanlılık, yerindelik, yeterlilik ve doğruluk açısından istenen düzeyde yaşanmadığı için, hizmetlerin niteliği olumsuz yönde etkilenmektedir” hipotezini desteklemektedir.

Beşinci bölüm olan “Kullanıcı Araştırması ve Değerlendirme” başlığı altında, bilgi merkezi yöneticilerinin, faaliyetlerindeki karar verme davranışlarını ölçmek amacıyla bağımlı görüşme tekniği kullanılarak bir “kullanıcı araştırması” yapılmıştır. Araştırmada, seçilen konuyu incelemeye en uygun bilimsel araştırma yöntemi olan “betimleme-survey yöntemi” kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler, araştırma-inceleme ve bağımlı görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bağımlı görüşmenin uygulanacağı bilgi merkezleri olarak, diğer bilgi merkezlerine oranla çok daha iyi örgütlenmiş bulunan üniversite kütüphaneleri seçilmiştir. Sınırlama ve yerinde görme

isteği ile sınırlamaya gidilmiş ve Ankara’da bulunan vakıf ve kamu üniversite kütüphaneleri örneklem alınmıştır. Söz konusu bilgi merkezlerinin sayısı 22’dir. Karar verme davranışını ölçmek üzere örneklem grubu alınan üniversite kütüphanelerinin yöneticileri ile bağımlı görüşme tekniği ile veri toplanmıştır.

Bağımlı görüşme yoluyla araştırma verilerini toplamak üzere yöneticilere yöneltilen soruların toplamı 66’dır. Kullanıcı araştırması için hazırlanan sorular, gruplandırılarak şu şekilde sistematize edilmiştir: Yöneticilerin kişisel özellikleri, yöneticilik eğitimi, yöneticilerin karar verme durumları, toplam kalite yönetimi, yönetim bilgi sistemi, derme ile ilgili karar davranışı, personel ile ilgili karar davranışı, bütçe ile ilgili karar davranışı, kullanıcı ile ilgili karar davranışı, bina ile ilgili karar davranışı, teknoloji ile ilgili karar davranışı. Soruların hazırlanması sırasında gözetilen amaç, bilgi merkezi yöneticilerinin faaliyetlerindeki karar verme davranışlarını ölçmektir.

Kullanıcı araştırması sonunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Yöneticilerin büyük çoğunluğu bilimsel yönetim konusunda eğitilmemişlerdir. Kendi çabaları ile veya üst yönetimin desteği ile çeşitli yöneticilik etkinliklerine (seminer, konferans, panel vb.) katılarak bilgilerini ve görgülerini arttırmak istedikleri, bununla birlikte yöneticilik faaliyetlerinde sürekli yönetsel bilgilere gereksinim duydukları görülmektedir. Yöneticilerin Yönetim konusundaki bilgi eksikliği, onların kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç, araştırmanın hipotezlerinden olan, “Bilgi merkezi yöneticileri, bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olmadıklarından, alınan kararlar istenen, beklenen ve amaca ulaştırıcı düzeyde olmamaktadır” hipotezini doğrulamaktadır.

Yöneticilerin %86'sı faaliyetler ile ilgili karar verirken grup kararı almanın daha doğru olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%95), kararlarında bağımsız değildir. Kurumun bağlı olduğu üst yönetici ve/veya yönetim, kararları büyük ölçüde etkilemekte hatta çoğunlukla kararları üst yönetici vermekte ya da yönetici üst yöneticiden habersiz karar verememektedir. Bu durum araştırmanın hipotezlerinde olan “bilgi merkezi yöneticilerinin, amaca ulaştırıcı rasyonel kararlar verebilmelerini ve sorunları çözebilmelerini sağlamak için, bağlı bulundukları üst kurum tarafından, kendilerini geliştirici ortamları yaratma ve kararlarını olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırma ya da en alt düzeye indirgemeleri yönünde, desteklenmelidir” hipotezini doğrulamaktadır.

Yöneticilerin kararlarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar, kurumun bütçesi, personelin niteliği ve sayısı, kullanıcı grubu, bürokratik yapı, kültürel ve psikolojik yapı gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin bazısının etki oranı diğerlerine oranla daha fazla olmakla birlikte, yöneticilerin verdikleri kararların söz konusu faktörlerden az ya da çok etkilenmemesi de kaçınılmazdır. Yöneticiler tüm bu faktörlerin etkisinde karar vermektedirler.

Bilgi merkezlerinin büyük çoğunluğunda TKY uygulanmamaktadır. Uygulanmamasının sebebi olarak da, TKY bilincinin henüz oluşmaması ve üst yönetimden gerekli desteği görememe sayılabilir.

Yöneticilerin büyük bölümünün, bütçe, personel, bina ve teknoloji konusunda karar verme yetkilerinin olmadığı veya çok sınırlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, bilgi merkezlerindeki karar verme alanları düşünüldüğünde, yöneticilerin bazı alanlarda karar verme yetkileri bulunmamaktadır görüşünü doğrulamaktadır.

Dermenin seçimine ve sağlanmasına yönelik karar verme aşamasında yöneticilerin yarıdan fazlasının (%77) yetki ve sorumluluk sahibi oldukları görülmektedir. Bu durum üst yöneticilerin bilgi merkezi yöneticilerine, derme konusunda karar verme serbestliği tanıdığını göstermektedir.

Kullanıcı araştırması doğrultusunda elde edilen verilerden birisi de, bilgi merkezlerinde zamanlılık, yerindelik, yeterlilik ve doğruluk açısından istenen düzeyde yaşanmayan karar verme süreci hizmetlerin niteliğini etkilediğidir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak, bilgi merkezi yöneticilerinin, faaliyetlerinde yerinde, yeterli, zamanlı ve doğru karar verebilmeleri ve iç ve dış çevrenin yarattığı kararı etkileyecek olumsuz davranışları, en az seviyeye indirebilmeleri için aşağıda sunulan öneriler dikkate alınabilir.

1. Bilgi merkezi yöneticileri (%82), bilimsel yönetimden haberdar olmadıkları ya da bu konuda yeterli eğitim alamadıkları için, faaliyetlerinde yeterli, zamanlı, yerinde ve doğru kararlar verebilmeleri mümkün olamamaktadır. Bu sebeple üst yönetimin, yöneticilere, alanları ile tarafından yönetimle ilgili çeşitli etkinliklere katılmaları yönünde maddi ve manevi desteği sağlanmaları ve bu konuda teşvik etmeleri gerekmektedir.

2. Bilgi merkezlerindeki karar verme alanları düşünüldüğünde, yöneticilerin bütçe, personel, bina ve teknoloji gibi konularda karar verme yetkilerinin olmadığı veya çok sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu durum, verilen kararları, dolayısıyla yürütülen faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz durumun ortadan kaldırılabilmesi, hizmetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılabilmesi ve böylelikle kullanıcı memnuniyetinin sağlanabilmesi için, bilgi merkezi yöneticilerine üst yönetim tarafından ilgili konularda karar verme yetkisi

verilmelidir. Bu yetkinin verilmesi, yönetici motivasyonunun artmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini olanaklı kılacaktır.

3. Bilgi merkezlerinde kütüphanecilik formasyonuna sahip nitelikli ve nicelikli personelin yoksunluğu, verilen kararları ve yürütülen faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü yöneticilerin cesaretli karar vermelerine yol açan etkenlerden birisi de personelinin kalifiye olması yani niteliğidir. Söz konusu durum, yöneticiyi daha çok grup kararı almaya sevk edecektir. Bundan ötürü bilgi merkezlerinde nitelikli bireylerin çalışmaları ve tutunmalarını sağlayacak maddi ve manevi olanakların yetkili kurumlarca yaratılması gerekmektedir.

4. Yöneticilerin, çalışanlarını, performansları doğrultusunda ödüllendirmeye gitmesi çalışanların motivasyonun artmasını kılacaktır. Bu durum da yürütülen hizmetlerin, verimli ve etkin bir konuma gelmesine yol açacaktır. Böylelikle yöneticilerin verdikleri kararların, zamanında ve istenen ölçüde uygulanması sağlanacaktır.

5. Bilgi merkezlerinin bağlı olduğu üst yönetim, yöneticilerin faaliyetleri ile ilgili olarak verdikleri kararları büyük ölçüde etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu durum, problemi bizzat gören ve yaşayan yöneticilerin, karar verme etkinliğini sınırlamakta, dolayısıyla yöneticinin pasif duruma düşmesine neden olmaktadır. Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve yöneticinin etkinliğini arttırmak için üst yönetimin, hiyerarşik olarak kendisine bağlı olduğu bilgi merkezi yöneticilerine bazı konularda, örneğin, bütçe, personel ve teknoloji gibi konularda mevzuat zorlanarak, yetki devri veya karar verme yetkinliği sağlanmalıdır.

6. TKY, özellikle 80'li yıllardan sonra örgütlerde sıklıkla uygulamaya konan, hizmetlerde verimliliği ve etkinliği amaçlayan bir yönetim uygulaması

şeklidir. Bilgi merkezlerinin %90'ında "toplam kalite yönetimi"nin uygulanmadığı görülmüştür. Herhangi bir maliyet gideri olmayan bu uygulamanın en kısa zamanda bilgi merkezi yetkililerince dikkate alınarak uygulamaya geçirilmesi gerekir. Böylece hizmet üreten örgütler olan bilgi merkezlerinde, hizmetlerin kalitesi ve verimliliği artacak ve kullanıcı memnuniyetinin sağlanması olanaklı kılınacaktır.

7. Yöneticilerin kararlarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlardan en önemlisi bilgi merkezine ayrılan bütçedir. Yöneticiler kurumlarına ayrılan bütçeyi göz önünde bulundurarak kararlar vermektedir. Bütçenin yetersizliği, yürütülen faaliyetleri olumsuz etkilediği gibi yöneticilerin karar verme davranışlarına da olumsuz yansımalar da bulunmaktadır. Bu açıdan üst yönetimin, hizmetlerin istenen şekilde yürütülmesini sağlayacak bütçeyi bilgi merkezlerine ayırmaları gerekmektedir.

8. Yöneticilerin verdikleri kararların uygulanıp uygulanmadığını denetlemeleri, hizmetlerin sürekliliği ve istenen düzeyde yürütülmesi açısından önemlidir. Bu yüzden yöneticiler, uygun ortamları oluşturarak verdikleri kararları çeşitli yollarla (gözlem, personel ve kullanıcı geribildirimi, ilgili birimlerden gelen raporlar) denetlemelidir.

9. Bilgi merkezlerinin yarıdan fazlasında (%73), "yönetim bilgi sistemi" (YBS) kullanılmamaktadır. Bunun sebebi de üst yönetimde ve bilgi merkezi yönetiminde "yönetim bilgi sistemi" bilincinin henüz oluşmamasıdır. YBS'nin eksikliği hizmetleri olumsuz etkilemektedir. Bunun giderilmesi için bilgi merkezi yöneticileri girişimlerde bulunarak üst yönetimi bu konuda harekete geçirmelidir.

10. Yöneticilerin yarıdan fazlası (%77) dermenin seçimi ve sağlanması sürecinde karar verme yetkisine sahip olduğu halde, %23'nün ise karar verme yetkisi

bulunmamaktadır. Bu durum, bilgi merkezi yöneticisinin, en önemli çalışmalarından biri olan dermenin seçimi ve sağlanması faaliyetinde pasif durumda kaldığını göstermektedir. Bu ise, kullanıcıyı çok iyi tanıyan ve onların gereksinimlerinin ne olduğunu herkesten iyi bilen bir yöneticinin çalışmalarının aksamasına ve motivasyonunun düşmesi için bir nedendir. Bunun için yöneticilere üst yönetim tarafından derme ile ilgili yetkiler verilmeli ve müdahale edilmemelidir. Aksi halde bilgi merkezinin derme açısından işlevselliği olumsuz yönde etkilenecek, bu da kullanıcı memnuniyetsizliğini beraberinde getirecektir.

11. Yöneticilerin %60'ının, personelin seçimi aşamasında, onun niteliğine ve niceliğine yönelik karar verme yetki ve sorumluluğuna sahip olmadıkları görülmüştür. Yönetici, sorumlusu olduğu bilgi merkezinin personel gereksinimini en iyi bilen ve tespit eden kişidir. Personelin seçimine ve sağlanmasına yönelik mevzuat gereği, çoğu yöneticinin karar verme yetkisi yoktur. Yetkili kişilerin en azından yöneticilerle irtibat halinde olmaları ve onların bu yöndeki görüşlerini ve isteklerini göz önünde bulundurmaları, bilgi merkezinin nitelik ve nicelik olarak gereksinim duyduğu personelin sağlanması açısından önemlidir. Bu konuda yetki paylaşımı, nitelikli ve istenen personelin sağlanmasını, hizmetin kalite ve verimliliğinin artmasını olanaklı kılacaktır.

12. Karar verme, sıradan ya da karmaşık da olsa her gün yapılan bir faaliyettir. Her yöneticinin kendine has bir karar verme stili ve kullanabilecekleri pek çok karar yöntemi bulunmaktadır. Bazı kararlar rutin bazı kararlar ise, karmaşıktır. Bu yüzden yöneticiler, karara yönelik bir davranış biçimi izlemeden önce dikkatle ölçüp tartmalıdır. Yöntem ne olursa olsun seçeneklere bakılmalı ve analiz edilmelidir. Bununla birlikte verilen kararlar ilgili muhtemel sonuçlar ve

çıktılar göz önünde tutulmalıdır. Eğer verilen kararın doğruluğuna inanılıyorsa hayata geçirilmelidir. Kararlar, en iyi sonuçlara ulaşılacak şekilde verilmelidir.

13. Karar vermede kimi destek veriler vardır. Kullanıcıdan alınan geribildirimler (feedback) bunlardandır. Geribildirim olumlu ya da olumsuz hizmetleri etkilemektedir. Bilgi merkezi yöneticileri, karar verme aşamasında söz konusu unsuru dikkatle değerlendirmelidir. Böylece hizmetlerdeki aksaklık fazla büyümeden çözümlenebilmesini olanaklı kılacaktır.

14. Bilgi merkezi yöneticileri, verdikleri kararları sonraki aşamalarda sonuçlarıyla birlikte değerlendirmelidirler. Bir karardan dolayı meydana gelen başarı veya başarısızlıklar değerlendirilmedikçe ya da bir kararın çevre üzerindeki etkisi belirlenmedikçe karar verme süreci zayıflar ve etkisiz karar çıkmasına neden olabilir.

15. Bilgi merkezi yöneticileri varolan şartları ve sınırları iyi bilmeli ve kurumundaki koşulların gerektirdiği değişikliği üst yönetime hissettirmelidir. Ayrıca, hizmetlerin planlanmasını ve değerlendirilmesini destekleyen organizasyonel yapının destekleyicisi olan hizmetleri ve kararları olumlu etkileyecek stratejiler geliştirmelidir.

16. Bilgi merkezi binalarının %60'nın yürütülen hizmetler için elverişsiz olduğu görülmektedir. Bu durum, bilgi hizmetlerini ve personelin motivasyonunu olumsuz etkilediği gibi, yöneticinin karar verme etkinliliğini de kısıtlamaktadır. Bu yüzden bilgi merkezi binasının yapımı aşamasında, bilgi uzmanlarının görüşü alınmalıdır. Bilgi merkezine uygun bir binanın yapımının sağlanması, bilgi hizmetlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin artmasını ayrıca binanın uzun dönemde yeni gelişmelere açık olmasını olanaklı kılacaktır.

17. Bilgi merkezlerinin %86'nda hizmetleri sunma aşamasında, enformasyon teknolojisi ürünlerinin kullanıldığı buna karşın %14'ünde kullanılmadığı görülmüştür. Enformasyon teknolojisinin bilgi hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası olduğu düşünülürse az da olsa bilgi merkezlerinde bu teknolojisini kullanılmaması hizmetleri olumsuz etkilemektedir. Bilgi merkezi yöneticilerinin bu sorunu ortadan kaldırmak için üst kurum nezdinde girişimlerde bulunmaları gerekir. Bununla birlikte üst yönetimin de enformasyon teknolojisinin bilgi hizmetlerindeki önemini görüp gerekli desteği sağlamalıdır.

18. Yöneticilerin %36'sının, karar alırken bütün personelin düşüncesini almaya yöneldiği görülmektedir. Bununla birlikte üst birimle karar alan yöneticilerin oranı %23, yardımcılara danışarak alan yöneticilerin oranı %18 ilgili birimin görüşüne başvurarak alan yöneticilerin oranı %9'dur. Buna karşılık bireysel karar alan yöneticilerin oranı ise, %14'dür. Yöneticilerin karar alırken bilgi merkezinde çalışan personelin düşüncelerini alması, personelin motivasyonunu ve işe sahip çıkmasını sağlayacaktır. Bu yüzden yöneticiler karar alırken tüm personelin düşüncelerini almaya yönelmelidir. Bu durum, hizmetlerin sağlıklı şekilde sürekliliğini ve etkinliğini olanaklı kılacaktır.

KAYNAKÇA

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, (1993), Ankara, T. C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı.

Acar, Nesime, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi.

Açıkel, Şaziye (Rashid), (1992), **Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi.

Akat İter, Budak, Gönül, Budak, Gülay, (1999), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

Akınoğlu (Gür), Hatice Fatoş, 1991, “Bilgi Ağları”, **Türk Kütüphaneciliği**, C.5, S.3, s. 100-115.

Akınoğlu (Gür), Hatice Fatoş, 1997, “Kütüphane Hizmetlerinde İnsan-Makine Etkileşiminde Önemli Rol Oynayan Olumsuz Ortam Faktörleri”, **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl’a Armağan** (Yay. Haz. Bülent Yılmaz), Ankara, H. Ü. Kütüphanecilik Bölümü, s. 124-139.

Alpugan, Oktay ve diğerleri, (1997), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta.

Ankara Kütüphaneleri (Harita ve Rehberi), (1988), Ankara, Kültür Bakanlığı.

Aslantürk, Zeki, (1999), **Araştırma Metod ve Teknikleri**, İstanbul, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı.

Aydın, Emin Doğan, (1992), **Bilişim Sistemleri Sözlüğü: Bilgisayar, Bilgi İşlem ve Telekomünikasyon**, Ankara, Doruk Yayınları.

- Bayrak, Sabahat, “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri”, **Kamu Yönetiminde Kalite, 1. Ulusal Kongresi**, Ankara, TODAİE, 1999, s. 45-60.
- Baysal, Jale, (1991), **Yönetim ve Mevzuat**, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Bengshir, Türksel Kaya, (1996), **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bilgi Belge C. 4**, (1988), İzmir, Yaşar Holding Enformasyon Merkezi.
- Bilgin, Kamil Ufuk, “Demokrasi ve Kaliteli Hizmet Anlayışı” **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri I. Cilt**, (Yay. Haz. Turgay Ergun ve diğerleri), Ankara, TODAİE, 1995, s. 171-190.
- Binark, İsmet, (1980), **Arşiv ve Arşivcilik Bilgileri**, Ankara, T. C. Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi Dairesi Başkanlığı.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L., (1996), **Contemporary Business**, Orlando: The Dryden Press.
- Bozkurt, Rıdvan, 2001, “TKY’nin Kütüphanelerde Uygulanması”, **Kalkınmada Verimlilik Anahtar**, 147 (Mart), s. 6-7.
- Bridge, J., Dodds. J. C., (1975). **Managerial Decision Making**, London: Cromm Helm Ltd.
- Can, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil, Tuncer, Doğan, Ayhan, Doğan Yaşar, (1999), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cribb, Gülçin, 1981, “Kütüphanelerde Kullanıcı Eğitimi’nin Önemi”, **Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni**, C.2, S.30, s. 90-99.

- Çapar, Bengü, “Türkiye’de Bilgi Politikası ve Kullanıcılar”, **Kültür Politikaları ve...** (Yay. Haz. Özlem (Gökkurt) Bayram ve diğerleri), Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1998, s. 83-90.
- Çelik, Ahmet, (2001), **Bilgi Hizmetleri ve Mevzuat**, Ankara, Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Daubert, Madeline J., 2000, “Financial Management for Small and Mediumsized Libraries”, Çev. Mesut Yalvaç, **Türk Kütüphaneciliği**, C. 14, S. 1 s. 82-105.
- Davis, Gordon-Bitter, (1985), **Management Information Systems: Conceptual Foundation-Structure and Development**, New York, McGraw Hill.
- De Gennaro, Richard, “Library Administration and New Management Systems”, **Management Strategies for Libraries**, (Ed. Beverly P. Lynch), Newyork, Neal Schuman Publishers Inc., 1985, s. 378-389.
- Demir, Nazmiye ve diğerleri., (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Demir, Ömer, Acar, Mustafa, (1997), **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Ankara: Vadi Yayınları.
- Dilber, Mustafa, (1981), **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi.
- Doğan, Muammer, (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir, Anadolu Matbaacılık.
- Dougherty, Richard M., Heinritz, Fred J., “Scientific Management of Library Operations”, **Management Strategies for Libraries** (Ed. Beverly P. Lynch), Newyork, Neal-Schuman Publishers, Inc., 1985, s.17-23.

- Efil, İsmail, (1994), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Uludağ Üniversitesi.
- Efil, İsmail, (1995), **Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç**, Bursa, Uludağ Üniversitesi.
- Elektronik Bilgi Kaynakları ve Derme Geliştirme Politikaları**, (2002), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://inet-tr.org.tr/inetconf3/bildiriler/kutuphan.htm> [18.06.2002]
- Erbay, Havva, (1993), **Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapıları ve Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- Erdoğan, İlhan, (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, Nurten ve diğerleri, (1997), **Genel İşletme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, Erol, (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta.
- Erkut, Haluk, (1989), **Yönetişim Bilişim Sistemleri**, İstanbul, MESS.
- Ersoy, Osman, (1966), **Kütüphaneciliğimizin Sorunları**, Ankara, Üçler Matbaası.
- Ersoy, Osman, "Kütüphane Binaları", **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl** (Yay. Haz. Doğan Atılğan), Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1998, s. 85-88.
- Ertürk, Mümin, (1995), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Evren, Ramazan, Ülengin, Füsun, (1992), **Yönetimde Karar Verme**, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Ferguson, Stuart, Whitelaw, Michael, 1992, "Compurised Management Systems in Libraries", **The Australian Library Journal**, s.184-198.

Fulweiler, Rebecca D., Dugan, Robert E., (2002), "The Role of Management Information System", **Journal of Academic Librarianship** [Çevrimiçi]
Elektronik adres:

http://ehostvgw12.epnet.com/whost.asp?key=204.179.122.140_8000_-2020479558&site=ehost&return=y [10.03.2002]

Guinchat, Claire, Menou, Michel, (1990), **Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş**, Çev. Sönmez Taner, Ankara: Kütüphaneler Genel Müdürlüğü.

Gümüştekin, Gülten Eren, (1998), **İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Arttırmada Yönetim Bilgi Sistemleri**, Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Gürdal, Oya, (2000), **Tekstil Endüstrisinde Enformasyon Olgusu**, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği.

Gürdal, Oya, 1990, "Kütüphanecilik Eğitimi Planlaması", **Türk Kütüphaneciliği**, C.4, S.2 s.75.

Halaç, Osman, (1991), **Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırmasına Giriş)**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi.

Halis, Muhlis, "Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Kamu Yönetiminde Kalite, 1. Ulusal Kongresi**, Ankara, TODAİE, 1999, s. 67-83.

Hamami, Erdal, (1992), **Kütüphane Binaları ve Donatımı**, İstanbul, Milli Eğitim Bakanlığı.

- Hampton, D. R., Weber, C. E., (1975), **Organizational Behaviour and The Practice of Management**, Illinois: Scott-Foresmand and Co.
- Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book**, (2000), Aldershot, Gower.
- Hatiboğlu, Zeyyat, (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Lebib Yalkın.
- Hernon, Peter. et al., (1989), **Statistics for Library Decision Making**, New Jersey: Ablex Publishing Cooperation.
- Himmetoğlu, Bülent A., (1971), **Karar Verme Yeteneğini Geliştirme**, İzmir, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi.
- Howard, Paul, "The Functions of Library Management", **Management Strategies for Libraries** (Ed. Beverly P. Lynch), Newyork, Neal-Schuman Publishers, Inc., 1985, s. 253-283.
- İrmiş, Ayşe, "Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetime Uygunluk", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi II. Cilt**, Ankara, TODAİE, 1999, s. 47-65
- Kaptan, Saim, (1998), **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Ankara, Tekışık Matbaası.
- Karakaş, Sekine, "Üniversite Kütüphaneleri Hizmetlerinde Kullanıcıya Dönük Yaklaşım", **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22-24 Ekim 1998)** (Yay. Haz. Ender Bilar), Edirne, Trakya Üniversitesi, 1999, s. 6-15.
- Kaya, İsmail, (1984), **Pazarlama Bilgi Sistemleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kayan, Yusuf, 1992, "Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe ve Bütçenin Rasyonel Kullanımı", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 6 S. 4, s. 194-203.

- Kayaoğlu, Hülya Dilek, (1999), **Derme Oluşturma ve Geliştirme**, İstanbul, Mavibulut.
- Kobu, Bülent, (1987), **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Koçel, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern- Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta.
- Kondo, Yoshio, (1999), **İşletmede Bütünsel Kalite**, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Koontz, H., Weihrich, H., (1988), **Management**, Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, "Karar Verme", **Yönetim Görevleri**, (Yay. Haz. Bintuğ Aytek), Ankara, Kalite Matbaası, 1978, s. 60-86.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Weihrich, Heinz, (1986), **Essential of Management**, New York: Mc Graw Hill.
- Koory, Jerry C., (1987), **Management Information Systems: Planning and Decision Making**, Cincinnati, South Western Pub. Co.
- Kumüzüm, Ayşe, (1998), **Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler**, Antalya, Akdeniz Üniversitesi.
- Kurbanoglu, Serap, "Kütüphane Otomasyonunun Tarihsel Gelişimine Genel Bir Bakış", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan** (Yay. Haz. Bülent Yılmaz), Ankara, H. Ü. Kütüphanecilik Bölümü, 1997, s. 93-99.
- Kütüphanelerde Yasal Düzenlemeler ve Standartlaşma**, (1988), Ankara, Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü.

Lakos, Amos, (1997), “**Library Management Information Systems in the Client Server Environment - A Proposed New Model**”, [Çevrimiçi] Elektronik

adres: <http://www.lib.uwaterloo.ca/~aalakos/Present/North97/normisl.html>

[30.07.2002]

Lewis, Pamela S., Goodman, Stephen H., M. Fandt, Patricia, (1995), **Management: Challenges in The 21. Century**, Minneapolis: West.

Literature Review UK: Decision-Making in Libraries (2002), [Çevrimiçi]

Elektronik

adres:<http://www.mmu.ac.uk/h-ss/dic/research/projects/decimal/irr/section3-3.htm>

[09.08.2002]

Lucey, T., (1987), **Management Information Systems**, Eastleigh, DP Publication.

Masters, Denise G., (1996), “**Total Quality Management in Libraries**”,

[Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://askeric.org.pl/web-cgi/optain.pl>

[13.03.2002]

McDonald, Joseph., “Aspects of Managing Information and Making Decisions”,

Management Strategies for Libraries (Ed. Beverly P. Lynch), Newyork,

Neal-Schuman Publishers Inc., 1985, s.538-550.

Mucuk, İsmet, (1999), **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İsmet, (2000), **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Onaran, Oğuz, (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara, Sevinç Matbaası.

Önal, H. İnci, “Hizmette Kaliteye Ulaşmak”, **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl’a**

Armağan, (Yay. Haz. Bülent Yılmaz), Ankara, H. Ü. Kütüphanecilik

Bölümü, 1997, s. 115-123.

Önal, H. İnci, 1988, “Okul Kütüphanelerinin Etkin Hizmet Vermesine Yönetim

Sürecinin Katkısı”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, C.13, S. 132, s. 38-43.

- Örs, Hüseyin, (2002), “**Hizmet Sektöründe Toplam Kalite ve Kütüphaneler Üzerine Bir Çalışma**”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://194.27.79.34/ktkd/makale/HUSEYIN HTM> [04.02.2002]
- Öz, Zeynep Onat, 1996, “Kütüphanelerin Mekânsal Organizasyonunda Kütüphanecinin Rolü”, **Türk Kütüphaneciliği**, C.16, S.2, s. 119-136.
- Öz-Alp, Şan ve diğerleri, (1996), **Genel İşletme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi.
- Öz-Alp, Şan, Sindiren, Doğan, Aşkun, İnal Cem, (1974), **İşletme Politikası**, Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Özer, Serdar, 1990, “Kalite Kontrolün Gelişimi ve İstatiksel Kalite Kontrol Teknikleri”, **Kalite Dergisi**, S.5, s.16-18.
- Özgen, Hüseyin, (1992), **İşletme Yönetiminde Güncel Konular I**, Adana, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Özkan, Yalçın, 1992, “Karar Destek Sistemleri: Nedir? Ne değildir?”, **Bilişim**, Nisan Sayısı, s.50-52.
- Peker, Ömer, (1989), **Yönetici Eğitimi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi.
- Peker, Ömer, (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE.
- Pekyumurta, Hakan, (1999), “**Risk Ortamında Karar Verme ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Peşkircioğlu, Nurettin, 1996, “Toplam Kalite ve Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi** MPM Yayını Özel Sayı, s. 31-41.

- Sağlamtunç, Tülin, “Halk Kütüphaneciliğinde Gelişmeler ve Türkiye”, **Kütüphaneciliğimiz Üzerine Görüşler 1987**, Ankara, Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü, 1987, s. 62-75.
- Salgır, Abdulkadir, 1978, “Bir Yönetici Olarak Kütüphaneci”, **Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni**, C. XVII, S. 2, s. 94.
- Sayın, Erol R., Şen, Tayyar D., (1996), **Yönetim Bilgi Sistemi Cilt II**, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W., Thompson, Victor A., (1973), **Kamu Yönetimi**, Çev. Cemal Mıhçıoğlu, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Soylu, Kaan ve diğerleri, (1998), **Toplam Kalite Yöntemi Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar**, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Steinbusch, Chris, (2002), “**Decision Making**”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.slis.ualberta.ca/cap99/csteinbu/capping.htm> [30.07.2002]
- Tatar, Tevfik, Üner, M. Mithat, (1992), **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Yayınları.
- Terry, George R., (1977), **Principles of Management**, Homewood, Richard D. Irwin Inc.
- Tonta, Yaşar, 1999, “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”, **Türk Kütüphaneciliği**, C.13 S. 4, s. 363-375.
- Tortop, Nuri, İsbir, Eyüp G., Aykaç, Burhan, (1999), **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, Kemal, (1986), **İşletme Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

- Tuncer, Nilüfer, “Lefke Avrupa Üniversitesinin Yeni Kütüphane Binası”, **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl’a Armağan**, Yay. Haz. Bülent Yılmaz, Ankara, H. Ü. Kütüphanecilik Bölümü 1997, s. 64-70.
- Tunçkanat, Hansın, 1989a, “Kütüphaneci, Yönetim ve Üniversite Kütüphanesi”, **Türk Kütüphaneciliği**, C.3, S.2, s. 65-70.
- Tunçkanat, Hansın, 1989b, “Üniversite Kütüphanelerimiz ve Yönetim”, **Türk Kütüphaneciliği**, C.3, S.1, s. 19-24.
- Tümer Melih, (1975), **Yönetici ve Yönetim**, İstanbul, Üçler Matbaacılık.
- Türkçe Sözlük 2 K-Z, (Haz. Eren, Hasan ve diğerleri) (1988), Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Türkel, Asuman, (1999), **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Türkiye Bilgi Merkezleri Rehberi**, (1996), Ankara, TÜRDOK.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası**, (1997), Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Türkiye’de Kütüphanecilik Alanında Bilgisayar Uygulamaları I. Sempozyumu 7-9 Mayıs 1984 Sonuç Raporu**, (1984), İstanbul, İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Türkmen, İsmail, (1999), **Yönetimsel Zaman Devri Açısından Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi.
- Üçok, Tengiz, (1993), **Yönetim İlkeleri**, Ankara, Gazi Büro Kitabevi.
- Üstün, Ayşe, 1998, “Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik”, **Türk Kütüphaneciliği**, C.12, S.1, s. 8-20.
- Vardarlılar, Cavit, Altuntemir, Burak, (1995), “Krizle Tek İlaç: SPG: Sürekli Gelişim Projesi”, **Önce Kalite Dergisi**, C.3 S.9, s. 35-41.

- Weill, Peter, Broadbent, Marianne, (1999), **Şirketler İçin Yeni Bir Kaldıraç: Enformasyon Altyapısı**, Çev. Ayfer Gündal Ünal, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- White, G., Crawford, G.A., 1997, “Developing an Electronic Information Resources Collection Development Policy”, **Collection Building**, C.16, S.2, s. 53-57.
- Yalvaç, Mesut, (2000), **Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde Sistem Analizinin Önemi ve Uygulanabilirliği**, İstanbul, Çantay Kitabevi.
- Yontar, Aysel, (1995), **Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Yozgat, Uğur, (1994), **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, İstanbul, Beta.

**EK: Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde
Uygulanmasına Yönelik Kullanıcı Araştırması'na İlişkin Anket Formu**

Bu anket formunun amacı temel olarak, Ankara'da bulunan üniversite kütüphanesi yöneticilerinin, bilimsel yönetim aşamalarından olan karar verme sürecindeki davranışlarını ölçmektir. Çalışmada ayrıca bu sürecin, örgütün kendi hedefleri doğrultusunda, işlevlerine yansımalarını ortaya koyacak verilerin toplanmasına çalışılacaktır.

1. Cinsiyetiniz

- 1.1 ☐ Erkek
1.2 ☐ Kadın

2. Yaşınız

- 2.1 ☐ 20-35
2.2 ☐ 36-45
2.3 ☐ 46-55
2.4 ☐ 56 ve yukarısı

3. Medeni durumunuz

- 3.1 ☐ Evli
3.2 ☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz

- 4.1 ☐ İlköğretim
4.2 ☐ Ortaöğretim
4.3 ☐ Üniversite (Bölüm adını lütfen belirtiniz).....
4.4 ☐ Yüksek Lisans (Bölüm adını lütfen belirtiniz).....
4.5 ☐ Doktora ve üstü (Bölüm adını lütfen belirtiniz).....

5. Yönetici olarak çalışma süreniz

- 5.1 ☐ 1-5 yıl
5.2 ☐ 6-10 yıl
5.3 ☐ 11-15 yıl
5.4 ☐ 16 yıl ve üstü

6. Yöneticilik eğitimi aldınız mı?

- 6.1 ☐ Evet
6.2 ☐ Hayır

7. Şimdiye kadar kendinizi geliştirmek amacıyla kurumunuz bünyesinde veya kurumunuz dışında katıldığınız yöneticilik eğitimi etkinliklerini belirtiniz.

- 7.1 ☐ Seminer, konferans, paneller
 7.2 ☐ En az iki günlük paket programlar
 7.3 ☐ Üniversite ya da özel kurumların hazırladığı sertifika programları
 7.4 ☐ İlgili kurslar
 7.5 ☐ Yurt dışında herhangi bir yönetici eğitimi etkinlikleri
 7.6 ☐ Kurum içinde düzenlenen hizmetiçi yönetici eğitimi etkinlikleri
 7.7 ☐ Diğer (Belirtiniz).....
8. **Sahip olduğunuz yöneticilik bilgi birikiminiz ve deneyiminiz, işinizle ilgili olarak karşılaştığınız tüm sorunları çözümlemeniz ve yerinde karar vermeniz için yeterli olmakta mıdır? Yoksa yeni bilgi ve verilere gereksinim duyuyor musunuz? Sizin için uygun seçeneği belirtiniz.**
- 8.1 ☐ Genel bilgi birikimim yeterli oluyor.
 8.2 ☐ Deneyim ve bilgi birikimim yeterli değil, yeni bilgilere ve verilere gereksinim duyuyorum.
 8.3 ☐ Deneyim ve bilgi birikimim yeterli, yeni bilgi ve verilere gereksinim duymuyorum.
 8.4 ☐ Deneyim ve bilgi birikimim yeterli olmakla birlikte her zaman yeni bilgilere gereksinim duyuyorum.
9. **Doğru, yeterli, yerinde ve zamanlı kararlar verebilmek için kendinizi geliştirme gereksinimi hissediyor musunuz?**
- 9.1 ☐ Evet
 9.2 ☐ Hayır
10. **Bilgi merkezinde çalışan personel sayısı ve eğitim durumları (Lütfen ilgili seçeneğin yanında sayıyı belirtiniz)**
- 10.1 ☐ Kütüphanecilik Bölümü mezunu /.....
 10.2 ☐ Üniversite ya da Yüksek Okul mezunu /.....
 10.3 ☐ Ortaöğretim /.....
 10.4 ☐ İlköğretim /.....
11. **Kurumunuzda kararları nasıl alıyorsunuz?**
- 11.1 ☐ Bireysel olarak alırım
 11.2 ☐ Sadece yardımcılara danışırım
 11.3 ☐ Sadece kararı ilgilendiren birimin görüşünü alırım
 11.4 ☐ Mevcut bütün personelin düşüncelerini almaya çalışırım
 11.5 ☐ Bağlı bulunduğum üst birimle birlikte alırım
12. **Sizce kararların bireysel olarak verilmesi mi daha doğru yoksa örgütsel olarak verilmesi mi daha doğru?**
- 12.1 ☐ Bireysel olarak verilmesi daha doğru
 12.2 ☐ Örgütsel olarak verilmesi daha doğru
 12.3 ☐ Hem bireysel hem de örgütsel olarak verilmesi daha doğru
13. **Karar verirken kişiliğiniz, inançlarınız veya şahsi özellikleriniz ön plana çıkar mı?**
- 13.1 ☐ Evet
 13.2 ☐ Hayır

14. Kendinizi demokratik bir yönetici olarak niteleyebilir misiniz?

- 14.1 ☐ Evet
14.2 ☐ Hayır

15. Bir yönetici olarak eleştirilere açık mısınız?

- 15.1 ☐ Evet
15.2 ☐ Hayır

16. Karar verirken astlarınızın fikrini alıyor musunuz?

- 16.1 ☐ Her zaman alırım
16.2 ☐ Bazen alırım
16.3 ☐ Almam

17. Kararlarınızı, problem* ortaya çıktıktan sonra mı alırsınız yoksa sezgilerinize dayanarak problem daha varolmadan almaya mı yönelirsiniz?

- 17.1 ☐ Kararlarımı problem ortaya çıktıktan sonra veririm
17.2 ☐ Kararlarımı problem ortaya çıkmadan veririm
17.3 ☐ Her iki yöntemi de kullanırım
17.4 ☐ Diğer (Belirtiniz).....

18. Karar verirken ilgili probleme ilişkin gerekli bilgileri toplar mısınız?

- 18.1 ☐ Evet
18.2 ☐ Hayır

19. Karar verirken ilgili problemin tanımlanması ve giderilmesi için gerekli bilgileri ne şekilde toplarsınız? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- 19.1 ☐ Elektronik bilgi kaynaklarından
19.2 ☐ Personelden alınan geribildirimlerden
19.3 ☐ Basılı bilgi kaynaklarından
19.4 ☐ Kullanıcıdan alınan geribildirimlerden
19.5 ☐ Bilgiye gereksinim duymam, bağımsız karar veririm

20. Karar vermeden önce problemin varlığından haberdar olur musunuz?

- 20.1 ☐ Evet
20.2 ☐ Hayır

21. Yanıtınız evet ise, problemin varlığından nasıl haberdar olursunuz?

- 21.1. ☐ Kendi gözlemlerimle
21.2. ☐ Kurum içi geribildirimlerle
21.3. ☐ Kullanıcı geribildirimleriyle
21.4. ☐ Tesadüfen

22. Yanıtınız hayır ise, nedenini belirtiniz.

* **Problem:** Bireyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden, kararsızlık ve bir'den çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum bir problemdir.

23. Karar verirken elde bulunan tüm gerekli bilgileri kullanıyor musunuz?

- 23.1 ☐ Her zaman kullanıyorum
 23.2 ☐ Bazen kullanıyorum
 23.3 ☐ Çoğunlukla kullanıyorum
 23.4 ☐ Kullanmıyorum

24. Karar verirken verdiğiniz kararları tekrar tekrar gözden geçirir misiniz?

- 24.1 ☐ Her zaman gözden geçiririm
 24.2 ☐ Bazen gözden geçiririm
 24.3 ☐ Çoğunlukla gözden geçiririm
 24.4 ☐ Gözden geçirmem

25. İş ile ilgili olarak verdiğiniz kararlar istediğiniz düzeyde olarak uygulamaya konuyor mu?

- 25.1 ☐ Evet
 25.2 ☐ Hayır

26. Yanıtınız evet ise, nedenleri nelerdir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- 26.1 ☐ Kararların açıkça belirtilmesi
 26.2 ☐ Uzman personelin olması
 26.3 ☐ Kurum içinde sağlıklı iletişim kanallarının bulunması
 26.4 ☐ İyi bir üst denetimin varlığı
 26.5 ☐ Yeterli bir bütçenin bulunması

27. Yanıtınız hayır ise, nedenleri nelerdir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- 27.1 ☐ Kararların açıkça belirtilmemesi
 27.2 ☐ Uzman personelin olmaması
 27.3 ☐ Kurum içinde sağlıklı iletişim kanallarının bulunmaması
 27.4 ☐ Üst denetim eksikliği
 27.5 ☐ Bütçenin yetersiz olması
 27.6 ☐ Çalışanlar arasında iyi bir koordinasyon ve işbirliğinin olmaması

28. Çalışanlarınızın performansları doğrultusunda ödüllendirme ya da cezalandırmaya gidiyor musunuz?

- 28.1 ☐ Evet, gerektiği hallerde ödüllendirmeye giderim
 28.2 ☐ Evet, gerektiği hallerde cezalandırmaya giderim
 28.3 ☐ Her iki yolu da uygulırım
 28.4 ☐ Ödüllendirme ya da cezalandırma yolunu izlemem

29. Eğer bir kuruma bağlıysanız bağlı bulunduğunuz kurumun üst yöneticisi karar almada ne derece bağlayıcıdır?

- 29.1 ☐ Üst yöneticiden bağımsız karar veririm
 29.2 ☐ Üst yönetici ile birlikte karar veririm
 29.3 ☐ En son karar üst yönetici verir

30. Kararlarınızı etkileyen faktörler sırasıyla hangileridir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- 30.1 ☐ Kurumun bütçesi
- 30.2 ☐ Personelin niteliği ve sayısı
- 30.3 ☐ Kullanıcı grubu
- 30.4 ☐ Bürokratik yapı
- 30.5 ☐ Kültürel ve psikolojik yapınız
- 30.6 ☐ Diğer (Belirtiniz).....

31. Verdiğiniz kararları değerlendirme aşamasında aldığınız sonuçlar sizin için önemli midir?

- 31.1 ☐ Evet
- 31.2 ☐ Hayır

32. Kararlarınızı değerlendirirken hangi kriterlere başvurursunuz? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- 32.1 ☐ Kullanıcı tatminine
- 32.2 ☐ Personel performansına etkilerine
- 32.3 ☐ Parasal kaynakların ne kadar kullanıldığına
- 32.4 ☐ Kişisel tatmininize
- 32.5 ☐ Kurumunuzun politikasına
- 32.6 ☐ Bilgi merkezinizin politikasına
- 32.7 ☐ Kişisel ve kurumsal prestijinize

33. Verdiğiniz kararların uygulanıp uygulanmadığını denetler misiniz?

- 33.1 ☐ Her zaman denetlerim
- 33.2 ☐ Bazen denetlerim
- 33.3 ☐ Çoğunlukla denetlerim
- 33.4 ☐ Denetlemem

34. Kurumunuzda “toplam kalite yönetimi” (TKY) uygulanmakta mıdır?

- 34.1 ☐ Evet
- 34.2 ☐ Hayır

35. Yanıtınız evet ise, “toplam kalite yönetimi” anlayışı kararlarınızı ne şekilde etkilemektedir?

- 35.1 ☐ Olumlu etkilemektedir
- 35.2 ☐ Olumsuz etkilemektedir.
- 35.3 ☐ Bazen olumlu bazen olumsuz etkilemektedir
- 35.4 ☐ Sistemin yeterince kullanılamamasından dolayı olumsuz etkilemektedir

36. Yanıtınız hayır ise, uygulanmamasının sebebi nedir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- 36.1 ☐ Toplam kalite bilincinin henüz oluşmaması
- 36.2 ☐ Yetişmiş elemanın olmaması
- 36.3 ☐ Üst yönetimden gereken desteği görememe
- 36.4 ☐ “Toplam kalite yönetimi” olmasa da olur düşüncesi
- 36.5 ☐ Yeterli bütçenin olmaması

37 Kurumunuzda “yönetim enformasyon sistemi” (YES) kullanılmakta mıdır?

37.1 ☐ Evet

37.2 ☐ Hayır

37. Yanıtınız evet ise, “yönetim enformasyon sistemi” kararlarınızı ne şekilde etkilemektedir?

38.1 ☐ Olumlu etkilemektedir

38.2 ☐ Bazen olumlu bazen olumsuz etkilemektedir

38.3 ☐ Olumsuz etkilemektedir

38.4 ☐ Karar verirken “yönetim enformasyon sistemi”ne gereksinim duymam

39. Yanıtınız hayır ise, uygulanmamasının sebebi nedir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

39.1 ☐ “Yönetim enformasyon sistemi” bilincinin henüz oluşmaması

39.2 ☐ Yetişmiş elemanın olmaması

39.3 ☐ Üst yönetimden gerekli desteği görememe

39.4 ☐ Bu sistem olmasa da olur düşüncesi

39.5 ☐ Yeterli bütçenin olmaması

40. Dermenin (koleksiyonun) seçimine ve sağlanmasına yönelik karar verme sorumluluk ve yetkisine sahip misiniz?

40.1 ☐ Evet

40.2 ☐ Hayır (Yanıtınız Hayır ise lütfen 47. soruya geçiniz)

41. Dermenin seçiminde ve sağlanmasında ne şekilde karar verirsiniz?

41.1 ☐ Bireysel olarak karar veririm

41.2 ☐ Örgütsel (grup) olarak karar veririm

41.3 ☐ İlgili birimle birlikte karar veririm

41.4 ☐ Sadece ilgili birim karar verir

42. Derme seçiminde ve sağlanmasında dikkat ettiğiniz konu hangisidir? lütfen öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

42.1 ☐ Kurumun niteliği

42.2 ☐ Bilgi merkezinin türü

42.3 ☐ Kullanıcının niteliği ve isteği

42.4 ☐ Dermenin fiyatı

42.5 ☐ Bütçenin durumu

42.6 ☐ Diğer (Belirtiniz).....

43. Dermenizi oluşturmak ve geliştirmek için hangi yola başvurursunuz? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

43.1 ☐ Satın Alma

43.2 ☐ Bağış

43.3 ☐ Değişim

44. Dermenizin satın alma yoluyla geliştirilmesine karar verirken, dermeyi sağlama kaynağı olarak hangi yolu seçersiniz

- 44.1 ☐ Aracılar (Bilgi merkezinin istediği kitapları veya diğer materyali satın alan ve satan kişi veya firma)
- 44.2 ☐ Tопtancı (Bilgi merkezinin isteği üzerine bilgi merkezi kullanıcısının profilini dikkate alarak dermeyi yayıncıdan satın alan kişi yada kuruluşlar)
- 44.3 ☐ Yayıncılar
- 44.4 ☐ Kitapçılar
45. **Derme seçiminde kullanıcı profilini dikkate alır mısınız?**
- 45.1 ☐ Evet
- 45.2 ☐ Hayır
46. **Derme fiyatlarının artması durumunda nasıl bir yol izlersiniz? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.**
- 46.1 ☐ Ek kaynak talebinde bulunurum
- 46.2 ☐ Mevcut bütçemle dermeyi sağlamaya çalışırım
- 46.3 ☐ Kütüphanelerarası işbirliğine giderim
- 46.4 ☐ Bağış için girişimlerde bulunurum
- 46.5 ☐ Derme alımında kısıtlamaya giderim
- 46.6 ☐ Değişim için girişimlerde bulunurum,
47. **Personelin seçimi aşamasında onun nitelik ve niceliğine yönelik karar verme sorumluluk ve yetkisine sahip misiniz?**
- 47.1 ☐ Evet
- 47.2 ☐ Hayır (Yanıtınız Hayır ise lütfen 51. soruya geçiniz)
48. **Personel seçimine karar verirken dikkat ettiğiniz konu hangisidir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.**
- 48.1 ☐ Eğitim
- 48.2 ☐ Deneyim
- 48.3 ☐ Yaş
- 48.4 ☐ Cinsiyet
- 48.5 ☐ Talep edilen ücret (başvuran kişi)
49. **Personelin sayısını belirlerken neye dikkat edersiniz? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.**
- 49.1 ☐ Kullanıcı sayısına
- 49.2 ☐ Bilgi merkezinin açık olduğu saatlere
- 49.3 ☐ Dermenin büyüklüğüne ve sayısına
- 49.4 ☐ Sağlanan materyal miktarı
- 49.5 ☐ Ödünç verilen materyal sayısına
- 49.6 ☐ Hizmet politikasına
- 49.7 ☐ Bilgi merkezinin büyüklüğüne
50. **Personelin yetiştirilmesine karar verirken neye dikkat edersiniz?**
- 50.1 ☐ İlgili kurslara gönderirim
- 50.2 ☐ Birimler arası rotasyon (dönüşüm) eğitimi yaptırım
- 50.3 ☐ Seminerlere gönderirim
- 50.4 ☐ Hizmet içi eğitim veririm
- 50.5 ☐ Süpervizörlük eğitimi veririm

51. Bütçeye yönelik karar verme sorumluluk ve yetkisine sahip misiniz?

- 51.1 ☐ Evet
 51.2 ☐ Hayır (Yanıtınız Hayır ise lütfen 55. soruya geçiniz)

52. Bütçeniz kurumunuz adına sağlıklı karar vermeniz için yeterli midir?

- 52.1 ☐ Evet
 52.2 ☐ Hayır

53. Sizce yeterli bir bütçe kararlarınızı ne şekilde etkiler?

- 53.1 ☐ Olumlu
 53.2 ☐ Olumsuz
 53.3 ☐ Hem olumlu hem olumsuz

54. Toplam bütçenizin paylaşımında bütçenizin dağılım alanlarını lütfen numaralandırarak belirtiniz.

- 54.1 ☐ Derme
 54.2 ☐ Personel
 54.3 ☐ Bilgisayar yazılım ve donanımı
 54.4 ☐ Binarın bakım ve onarımı
 54.5 ☐ Donatım (raf, masa, kırtasiye v.b.)

55. Karar verirken kullanıcınızdan aldığınız geribildirimleri dikkate alıyormusunuz?

- 55.1 ☐ Her zaman alıyorum
 55.2 ☐ Bazen alıyorum
 55.3 ☐ Çoğunlukla alıyorum
 55.4 ☐ Almıyorum

56. Karar verirken kullanıcınızdan aldığınız geribildirimler kararlarınızı ne şekilde etkilemektedir?

- 56.1 ☐ Olumlu
 56.2 ☐ Olumsuz
 56.3 ☐ Hem olumlu hem olumsuz

57. Sizce bilgi merkezi binanız, hizmet için elverişli midir?

- 57.1 ☐ Evet
 57.2 ☐ Hayır

58. Yanıtınız evet ise, sebepleri nelerdir? Lütfen numaralandırarak belirtiniz.

- 58.1 ☐ Bilgi merkezi mimarisine uygun yapılması
 58.2 ☐ Bilgi merkezi yapısının uzun dönemde yeni gelişmelere açık olması
 58.3 ☐ Kullanıcı profilinin dikkate alınması
 58.4 ☐ Coğrafik konumun dikkate alınması
 58.5 ☐ Diğer (Belirtiniz).....

59. Yanıtınız hayır ise sebepleri nelerdir? Lütfen numaralandırarak belirtiniz

- 59.1 ☐ Bilgi merkezi mimarisine uygun yapılmamıştır
- 59.2 ☐ Bilgi merkezi yapısının uzun dönemde yeni gelişmelere açık olmaması
- 59.3 ☐ Kullanıcı profili dikkate alınmamıştır
- 59.4 ☐ Coğrafik konum dikkate alınmamıştır
- 59.5 ☐ Diğer (Belirtiniz).....

60. Bilgi merkezi binanızın yapısı ve özelliği size daha gerçekçi karar vermede cesaret veriyor mu?

- 60.1 ☐ Evet
- 60.2 ☐ Hayır

61. Bilgi merkezinde karar verme ve/veya hizmet sunma aşamasında teknolojiden yararlanma olanağınız var mı?

- 61.1 ☐ Evet
- 61.2 ☐ Hayır

62. Bilgi merkezinde karar verme ve/veya hizmet sunma aşamasında enformasyon teknolojisi ürünlerini kullanıyor musunuz?

- 62.1 ☐ Evet
- 62.2 ☐ Hayır

63. Yanıtınız evet ise, bilgi merkezinde kullandığınız teknoloji, kararlarınızı ne şekilde etkilemektedir? Lütfen ilgili seçenekleri öncelik sırasına göre belirtiniz.

- 63.1 ☐ Daha bilimsel ve daha akılcı karar vermede yardımcı olmaktadır
- 63.2 ☐ Kurum dışı, gereksinim duyulan bilgiye yerinde, yeterli ve zamanlı erişimi mümkün kılmaktadır
- 63.3 ☐ Kurum içi gereksimin duyulan bilgiye yerinde, yeterli ve zamanlı erişimde kolaylık sağlamaktadır
- 63.4 ☐ Karar verirken kendi duyularına ve duygularına göre karar veririm, bu yüzden enformasyon teknolojisi ürünlerini kullanmam

64. Bilgi merkezlerinde, zamanlılık, yerindelik, yeterlilik ve doğruluk açısından istenen düzeyde yaşanmayan karar verme süreci hizmetlerin niteliğini etkilemektedir görüşüne katılıyor musunuz?

- 64.1 ☐ Evet
- 64.2 ☐ Hayır

65. Yanıtınız evet ise, nedenlerini belirtiniz.

66. Yanıtınız hayır ise, nedenlerini belirtiniz.

ÖZET

Yönetim olgusunun süreçlerinden olan karar verme süreci, yönetimin diğer süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Her faaliyet bir karar ile başlamaktadır. İnsan yaşamının her aşamasında olduğu gibi, örgütsel faaliyetlerde de karar verme süreci yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu bağlamda formel bir örgüt olan bilgi merkezlerinde, bilimsel yönetimin aşamalarından olan karar verme süreci, belirlenen amaçlar doğrultusunda yürütülen hizmetlerde kendisini göstermektedir.

Bu çalışmada, karar verme süreci irdelenerek, söz konusu sürecin bir bilgi merkezinde nasıl yaşandığı ve yaşanması gerektiği ortaya konulmuştur. Bunun gerçekleştirilmesi amacıyla Ankara'da bulunan örgütlenmiş 22 üniversite kütüphanesi yöneticisi ile bağımlı görüşme tekniği kullanılarak bir kullanıcı araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada, yöneticilerin karar verme sürecindeki davranışları ve bu sürecin, bilgi merkezinin hedefleri doğrultusunda işlevlerine, ne ölçüde yansıdığı ortaya konmuştur.

Çalışmanın sonunda, bilgi merkezi yöneticilerinin, mevcut iç ve dış faktörler ile birlikte yönetsel yapı ve doğurduğu hiyerarşik ilişkiler sebebiyle, karar verme yetkilerinin sınırlı olduğu ve bu durumun bilgi merkezi işlev ve hizmetlerini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

SUMMARY

The decision process, which is one of the factors of management, directly effects the other processes of management. Every action starts with a decision. Just as in all stages in human life, the decision making process is intensively experienced in organizational actions. In this context, in the information centre, which is a formal organization, one of the stages of scientific management, the decisions making process, shows itself in services with set goals.

In this thesis, how the above mentional process is and should be experienced has been put forward by examining the decision making process. In order the achieve this, a “user survey” has been conducted in Ankara with 22 university library managers. In this research, it was put forward to what extend the reactions of managers, put forward in the decision making process and the process itself into their function in line with goals of the information centre.

At the end of the thesis, it was concluded that decision making authorities of information centre managers is limited due to present internal and external factors and direct hierarchial relations and that this has negative effects on function and services of the information centre.