Türk Kütüphaneciliği 18, 2 (2004), 163-184

Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici

Management and Manager in Information Centers as an Organization



Malik YILMAZ*

Öz

Çalışmada genel olarak; formel bir örgüt olan ve hizmet üreten bilgi merkezlerinde yönetim sürecinin nasıl yaşandığı ve yöneticinin bu süreç içindeki rolünün ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada yönetim süreci genel olarak değerlendirilerek, yönetim-bilgi merkezi ilişkisi ve bu noktada bilgi merkezi yönetimini etkileyen unsurlar ve yöneticinin süreç içindeki rolü incelenmektedir.

Abstract

In this paper the working of management process in information centers, as a formal service giving organization is studied. Management process is evaluated generally and management-information centers relationship, the role of the manager, with influencing elements are discussed.

* Arş. Gör. Malik Yılmaz, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nde araştırma görevlisidir. E-posta: mayilmaz@humanity.ankara.edu.tr

Anahtar Kelimeler:
Yönetim, yönetici, bilgi merkezleri.

Keywords:
Management, manager, information centers.

Giriş

Yönetim olgusunun başlangıcı çok eski tarihlere kadar gitmektedir. İnsanoğlu yeryüzünde varolduğundan beri kendisini yönetim olgusunun 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, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak ve bireysel olarak başaramadığı bir çok şeyi başarmak için örgütler meydana getirmiştir. Örgütlerin ayakta kalması, sürekliliği, etkinliği ve verimliliği de akılcı, günün koşullarına ve örgüt üyelerinin isteklerine yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmaktadır. Bu noktada denilebilir ki yönetim olgusu, başlangıçtan bu yana insanoğlunun en önemli faaliyetlerinden birisi olmuştur ve olmaya devam edecektir. Çalışmada, yönetim olgusu genel olarak ele alınmış; hizmet üreten bir örgüt niteliğindeki bilgi merkezlerinde yönetim olgusunun nasıl yaşandığı, bu olguyu etkileyen unsurların neler olduğu ve bu noktada bilgi merkezi yöneticisinin rolünün ne olduğu ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada, yönetim-yönetici ve bilgi merkezleri arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında değerlendirmek ve bilgi merkezi yöneticisinin konumunun ve koşullarının ne olması gerektiğini belirlemek de amaçlanmıştır.

Yönetim Kavramıyla İlgili Tanımlar

Yönetimi, eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelendiren Peker (1989: 8) gibi bir çok yönetimbilimci ve yazar yönetim olgusuna ilişkin pek çok tanım ve açıklama yapmıştır. Yapılan bu tanımlara ve açıklamalara bakıldığında, bilim alanlarının (disiplinlerin) yaklaşımlarına ve yönetim anlayışının değişik dönemlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yönetimbilimciler, siyasalbilimciler, toplumbilimciler 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 işlevdir ve bu öğelerle birlikte anlam kazanmıştır. Siyasalbilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemidir. Toplumbilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık siste-

mi olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte yönetimbilimciler 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, belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranışbilimciler de kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999: 130).

Disiplinlerdeki yönetim anlayışının farklılığına karşın bu yaklaşımlardaki ortak nokta, yönetimin, çalışanların örgütsel çerçevedeki çabaları aracılığıyla amaçlara ulaşılması süreci olduğudur. Çünkü yönetimin işlevselliği, devamlılığı, etkinliği ve belirlenen amaç ya da amaçlara 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 birimlerin ve çalışanların amaç ve araç çerçevesinde faaliyetleri olarak düşünüldüğünde, burada da amacın toplu veya grup olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Böylece, faaliyetler çerçevesinde yönetimin işlevselliği ve devamlılığı sağlanmış olacaktır.

Bu sebeplerden ötürü yönetim olgusu çok yönlü değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu kavram, yukarıda da ifade edildiği gibi dönemlere ve koşullara bağlı olarak yönetimbilimciler tarafından çeşitli biçimlerde ele alınarak incelenmiş, birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda uzmanlar tarafından yapılmış farklı yönetim tanımları yer almaktadır.

Yönetim, "*insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir*" (Koontz and Weihrich, 1986: 4).

Bir tanıma göre yönetim, örgütünün belirlenen amaçlara ulaşması için, kaynaklarını etkin, becerikli ve akılcı bir şekilde kullanmasını sağlayan süreçtir (Lewis, Goodman and Fandt, 1995: 5), Terry'e (1977: 4) göre ise yönetim, bireyler tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda, materyal, yöntem, para ve pazar gibi kaynakları kullanarak ve planlama, organizasyon, kontrol ve performans gibi farklı işlevleri bir araya getirerek oluşturulan ve uygulanan bir süreçtir. Yönetim olgusunun tanımlarında görüldüğü gibi, çoğu yönetimbilimci yönetimi bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. *"Çünkü yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. İşlevleri ile yaşar. İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim insanlar ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder. Çünkü o, İşlevleri ölçüsünde bir süreçtir"* (Genç, 1997: 29). Yönetim olgusunun içinde, maddi ve beşerî kaynakların varlığı, bu varlıkların tüm iç ve dış etkenler göz önünde bulundurularak verilen kararlarla amaç(lar) yönünde etkileşi-

mi ile bilgi ve deneyim doğrultusunda uygulamaya aktarımı söz konusudur.

Yönetim olgusunun tanımlarını çoğaltmak mümkündür. Bu tanımlara bakıldığında görülen ortak noktalar ise, örgütsel çerçevede belirlenmiş bir veya birden çok amacın olduğu, bunu gerçekleştirmek için insan gücü ve fiziksel kaynakların varlığı ve bunların bir örgüt bünyesinde, amaçlar doğrultusunda verilen kararlarla harekete geçirilmesi olduğudur. Bu kaynakların, sorumlu bireylerce belirlenen amaç(lar) doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesiyle yönetim olgusu gerçekleşmektedir. Yönetimin, dolayısıyla yöneticinin görevi, örgütün belirlemiş olduğu amaçlara veya hedeflere ulaştıracak yöntemleri saptamak ve bu yöntemleri, örgüt içinde beşerî ve maddi kaynakları optimum düzeyde kullanarak mümkün olabilecek en iyi şekilde amaç(lar)a ulaştıracak veya sorunu ortadan kaldıracak şekilde uygulamaya koymaktır.

Yönetimin ve Yöneticinin Önemi

İnsanın en önemli ve en yaşamsal faaliyetlerinden biri olan yönetim, herhangi bir örgütün yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından da çok önemli bir etkendir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması, ancak bilimsel ve etkin bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla yönetim, bir örgütte dinamo görevi üstlenmektedir denilebilir. Yönetim olgusunun, insan faaliyetlerinin her aşamasında bulunduğu ve faaliyetleri etkilediği 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, sahip oldukları yönetim bilgisinden ötürü farklı şekillerde olmaktadır. Bu yönüyle de yönetim bireyseldir. Aynı zamanda yöneticilerin niteliklerinin, tutumlarının ve sorumlu oldukları örgütün yapısının değişik olması da bu farklılığı ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktada yönetici kavramına değinmek gerekmektedir. Yeni bir disiplin olan yönetimbilimi ile birlikte, "yönetici" kavramı da yeni bir meslek terimi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Peker, 1989: 9). Yönetici, "*bir örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak faaliyetler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişidir*" (Lewis, Goodman ve Fandt, 1995: 7). Genel olarak yönetici, bir örgütten veya başında olduğu birimden sorumlu olan kişidir. Temelde yöneticilerin başlıca işi, örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için karar vermek ve verdiği kararların uygulanmasını sağlamaktır. Bu yüzden kimi yönetimbilimciler ve yazarlar yöneticiye "karar verici" de demektedirler.

Örgütte yürütülen her faaliyet ve yönetimsel her süreç bir kararla başladığı için, karar verme süreci örgütsel faaliyetlerde yoğun olarak kendisini göstermektedir. Karar, belirlenen amaç(lar)a ulaşmak veya bir sorunu gidermek için verilir. Bunun için bir sorunun çözülmesinden önce, memnuniyet duymayan ve değişiklik isteyen bir yönetici, yani karar verici bulunmalıdır. Yönetici (karar verici), değişimi hedefler formunda formüle etmeli ve sorunu çözmek için uygun bir strateji geliştirmelidir. Bilimsel yönetimin araçları bu süreci kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Bir yöneticinin önünde en az iki hareket tarzı bulunmadığı sürece, sorun söz konusu olmaz. Yönetim kademesinde var olan durumdan ötürü bir memnuniyetsizlik olabilir; fakat bu ancak seçenekler söz konusu olduğunda sorun olur (Dougherty and Heinritz, 1985: 17). Bu açıdan bakıldığında yönetici, sorunu çözmeye veya amaçlara ulaşmaya yönelik olarak bir karar verirken, tüm koşulları ve ilgili seçenekleri göz önünde bulundurmak ve en uygun seçeneği seçmek zorundadır.

Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir görevin başarılabilmesi, amaca ulaşılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun düzenlenmesi ve devamı görevini yerine getirmek için çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu sağlarlar. Örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenlerler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörlerini iyi bilmelidir (Koontz, O'Donnell and Weihrich, 1986: 3-4). Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun varolan koşullarına göre iyi tanımlayan bir yönetici, iç ve dış çevreden örgüte ve kendisine yönelebilecek olumsuz baskıları ortadan kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve çalışanların elverişli ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

Yöneticilik mesleği çeşitli rollerle veya bir konuma bağlı olarak açıklanabilecek çeşitli davranış biçimleriyle tanımlanabilir. Mintzberg ve Quinn'e (1992: 26-31) göre yöneticilerin, kişilerarası rolleri (interpersonel roles), bilgilendirme rolleri (information roles) ve karar vermeye ilişkin rolleri (decisional roles) olmak üzere üç başlık altında toplanan rolleri vardır. Bu roller de kendi içlerinde bölümlenmiştir. Buna göre;

1.Kişilerarası Roller (Interpersonel Roles)

Yöneticinin rollerinden üç tanesi doğrudan resmi otoriteden kaynaklanır ve kişilerarası ilişkileri içerir. Bunlar:

***a- Yöneticinin Biçimsel Rolü (Figurehead)*:** Yönetici, örgütün doğrudan sorumlu kişisi olmasından ötürü biçimsel özellikte bazı görevleri yerine getirmeye mecburdur. Örneğin, bir başkan, seyahatten dönen önemli mevkideki kişileri kar-

şılamakta veya bir satış müdürü bir müşterisini öğle yemeğine götürebilmektedir. Kişilerarası rollere ilişkin görevler zaman zaman rutin olabilir. Bu roller için önemli ölçüde iletişim kurma ve karar verme gerekmeyebilir. Ancak bu roller örgütün dengeli bir şekilde işleyebilmesi için gereklidir ve yönetici tarafından göz ardı edilemez

b- Yöneticinin Lider Rolü (Leader): Bir örgütsel birimin başında bulunmasından ötürü yönetici, bu birimde çalışan personelin çalışmalarından sorumludur. Kendisinin bu kapsamdaki eylem ve faaliyetleri onun lider rolünü tarif etmektedir.

c. Yöneticinin İlişki/Bağlantı Rolü (Liaison): Bu rolde yönetici yatay emir zinciri içinde bulunduğu dış çevre ile bağlantı kurar. Bu rol özellikle yöneticilerin kendi çalışanları ve dışarıdaki diğer insanlarla zaman geçirdiği yönetsel çalışmalara bakıldığında göze çarpmaktadır. Yönetici bu tür temasları genelde bilgi toplamak için kullanır. Sonuçta ilişki rolü yöneticinin kendi dış ilişki sistemini kurmaya yarar.

2. Bilgilendirme Rolleri (Informational Roles)

Astları ile olan ilişkilerinin yanısıra, iletişim kurdukları ağları içeren kişilerarası temaslarının çokluğu sayesinde yöneticiler örgüt birimlerinde temel merkezler olarak ortaya çıkarlar. Yöneticiler her şeyi bilemeyebilirler, ancak örgütteki herhangi başka bir kişiden daha fazla şey bilirler. Lider olarak yöneticiler, örgütteki her üyeye (çalışana) resmi ve kolay bir şekilde erişebilirler. Bu yüzden kendi örgütleri hakkında, herhangi bir kimseden daha fazla bilgiye sahiptirler. Buna ek olarak bağlantı (temas) noktaları yöneticilere, dışarıdan gelen bilgilere de sahip olmalarını sağlar. Çünkü astların çoğu, dış bilgiye erişim imkanından yoksundurlar. Bilginin işlenmesi yönetici görevlerinin önemli bir parçasını teşkil eder. Şu üç rol yöneticinin bilgiye ilişkin yönlerini yansıtmaktadır:

a. Gözlemcilik Rolü (Monitor): Yönetici, çevreyi sürekli bilgi için taramakta, bağlantı noktaları ve astları nezdinde soruşturma yapmaktadır. Bu bilgilerin çoğunu kendi geliştirdiği kişisel temas ağı sayesinde edinebilmektedir. Gözlemci rolündeki yöneticinin edindiği bilgilerin önemli bir kısmı, daha çok dedikodu ve spekülasyon gibi sözlü yollarla kendisine ulaşmaktadır. Temas noktaları sayesinde yönetici, bilgi toplama konusunda avantajlı bir konumda bulunmaktadır.

b. Dağıtımcılık Rolü (Disseminator): Yöneticiler elde ettikleri bilgilerin çoğunu paylaşmalı ve dağıtmalıdırlar. Dış temas noktalarından edinilen bilgilere örgüt içinde gereksinim duyulabilir. Dağıtımcılık rolünü üstlenen yöneticiler, bu bilgilerin bir kısmını doğrudan yardımcılarına iletirler. Aksi takdirde, yardımcıların bu bilgiye kendi başlarına ulaşabilme olanakları bulunmamaktadır. Astlar

arasında iletişim eksikliği varsa, yönetici bu boşluğu kapatarak bilginin birinden bir diğerine aktarılmasına yardımcı olur.

c. Sözcülük Rolü (Spokesperson): Yöneticiler sözcülük rolüne sahipken, bilgilerinin bir kısmını örgüt dışına gönderirler. Yönetici bu rol çerçevesinde ürün ve hizmetleri hakkında dışarıya bilgi verebilir. Buna ek olarak sözcülük rolünün bir parçası olarak her yönetici kendi örgütsel birimini kontrol altında tutan etkili kişileri bilgilendirmeli ve tatmin etmelidir.

3. Karar Vermeye İlişkin Roller (Decisional Roles)

Karar verme sürecinde bilgi tek başına yeterli bir unsur teşkil etmez. Yöneticiler kendi örgütlerindeki karar verme sürecinde önemli rol oynamaktadırlar. Örgütün stratejisini belirlemek için verilecek kararların seçiminde tam ve yeterli bilgiye sahip olanlar yöneticilerdir. Şu dört rol yöneticinin karar verici yönünü açıklamaktadır:

a. Girişimcilik Rolü (Entrepreneur): Girişimci olarak yönetici, örgütünü geliştirmenin ve onu değişen çevresel koşullara uydurmanın yollarını aramaktadır. Gözlemcilik rolü doğrultusunda yönetici yeni fikirler edinmek için dış dünyayı izler. İyi bir fikir yakaladığında, girişimci rolünü harekete geçirerek kendi denetiminde bir proje başlatır veya bu amaçla bir kişiye yetki verir ve sonunda projeyi onaylar.

b. Kriz Önleyicilik Rolü (Disturbance Handler): Yöneticilerin kriz önleyici rolleri de vardır. Burada tehlike yöneticinin denetimi dışındadır. Örneğin, bir grev tehlikesi baş gösterebilir veya müşterilerden biri iflas edebilir. Aslında her yönetici zamanının önemli bir bölümünü büyük baskılara neden olan rahatsızlıkları gidermek için harcar. Birçok olasılık önceden hesaplanmış olsa bile, hiçbir örgüt işlerlik ve standartlara uyum bakımından mükemmel değildir. Örgütteki rahatsızlıklar, kötü bir yöneticinin olaylara kriz boyutuna gelmeden müdahale edememesinden değil, aynı zamanda iyi bir yöneticinin atmış olduğu adımların sonuçlarını önceden hesaplayamamış olmasından da kaynaklanabilir.

c. Kaynak Sağlayıcılık Rolü (Resource Allocator): Karar verme konusunda yöneticinin üçüncü rolü kaynak sağlayıcılığıdır. Kendi örgütsel şeması içinde kimin neye sahip olacağına karar vermek, yöneticiye düşen bir sorumluluktur. Yöneticinin sağlayabildiği belki de en büyük kaynak esasen kendi zamanıdır. Yönetici aynı zamanda, örgütün yapısının şekillendirilmesinden de sorumludur. İşlerin nasıl bölüneceğine, koordine edileceğine ve resmi ilişkilerin ne şekilde olması gerektiğine karar verir.

d. Görüşmecilik/Müzakerecilik Rolü (Negotiator): Karar vermede yöneticinin son rolü görüşmeciliktir. Çeşitli düzeylerde yapılan araştırmaların sonuçları

göstermektedir ki, yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü görüşmelerle geçirmektedir. Örneğin, bir bilgi merkezi yöneticisinin hizmetlerine uygun veritabanı alınmasına yönelik görüşmelerde bulunması veya bir futbol kulübünün başkanının, yıldız bir futbolcusunun sözleşmesiyle ilgilenmesi gibi. Görüşmecilik yöneticilik mesleğinin bir parçasıdır. Görüşmeler belki rutin bir faaliyettir ama bundan kaçınılması da mümkün değildir. Kurumsal kaynakların oluşturulmasında sadece yöneticinin yetkili olması, ayrıca görüşmelerin yürütülmesinde gerekli olan ana bilgi merkezine de yöneticilerin sahip olması, görüşmeleri yöneticilik mesleğinin ayrılmaz bir parçası kılmaktadır.

Yönetim İşlev ve Süreçleri

Yönetimin işlevsellik, etkinlik ve devamlılık kazanması, yönetim işlevlerini planlı ve düzenli bir şekilde organize edilerek ve bu süreçlerin veya işlevlerin yerinde ve zamanında kullanılarak harekete geçirilmesiyle mümkündür. Yönetsel işlevlerin tek amacı vardır; bu da örgütün belirlediği amaca veya amaçlara ulaşmasına yardımcı olmaktır. Yönetim, en başından (amaçların saptanması) en sonuna (saptanan amaçlara ulaşma) kadar birbirini takip eden ve birbirini etkileyen bir dizi süreci kapsar. Bu süreçler, bütün organizasyonlarda aynı şekilde varolmakla birlikte, etkinlik ve işlevsellik oranlarında yöneticilerden, örgüt yapılarından, örgütün bulunduğu çevreden 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, politikasını ve faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir sürecin veya faaliyetin etkinliğini ve verimliliğini, yöneticilerin becerileri, bilgi birikimleri ve deneyimleri etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Yönetimin işlevlerinin neler olduğu konusunda yönetimbilimciler ve uzmanlar arasında bir birlik yoktur. İçinde bulundukları koşullar, yönetime bakış açıları, etkilendikleri yönetim düşünceleri vb. nedenlerle yönetimin süreçlerini ve/veya işlevlerini farklı biçimlerde ve farklı gruplarda değerlendirmişlerdir. Örneğin, klâsik yönetimbilimcilerden olan ve "modern yönetim teorisinin babası" olarak nitelendirilen Henry Fayol, yönetsel işlevleri planlama (planning), örgütleme (organizing), idare (commanding), koordinasyon (coordinating), kontrol (controlling) olmak üzere beş grupta toplamaktadır (Koontz, O'Donnell, and Weihrich, 1986: 11). Bunun yanında klâsik (geleneksel) yönetim kuramcılarından 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. Yöneltme (Directing)
5. Eşgüdümleme/Koordinasyon (Coordinating)
6. İletişim ve Raporlandırma (Reporting)
7. Bütçeleme (Budgeting)

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

Görüldüğü gibi yönetimin işlevleri, yönetimbilimciler tarafından farklı değerlendirilerek değişik şekillerde gruplandırılmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi, bu farklılıkta değişik dönemlerdeki yönetim yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Bazı uzmanlar yönetsel işlevleri sayıca çoğaltarak gruplandırmaya gitmişlerdir; bazıları ise, birkaç işlevi bir başlık 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, yönetimbilimi ile ilgili araştırmaların zamanla çoğalması, yönetimbiliminin diğer disiplinlerden etkilenmesi, örgütlerin sürekli değişimi, büyümesi ve beraberinde getirdiği karmaşıklık, teknolojinin örgüt yönetimini yoğun bir şekilde etkilemesi vb. etmenlerle birlikte klâsik yönetim kuramcıları tarafından ele alınamayan veya değerlendirilemeyen bazı yönetsel işlevler, daha sonra gelen yönetimbilimi uzmanlarınca dikkate alınarak gruplandırılmışlardır. Bu yaklaşımlara ve çeşitlenmelere rağmen yine de Fayol'un gruplandırdığı yönetsel işlevler, günümüz yönetim uzmanlarınca dikkate alınarak bu çerçevede gruplandırma yapılmıştır. Bu çalışmada ise, bilgi merkezleri açısından yönetsel işlevler olarak, planlama, organizasyon (örgütleme), karar verme, finansman (bütçe), yöneltme (yürütme), denetleme, kontrol, personel, eşgüdümleme (koordinasyon), düzenleme, değerlendirme ve temsil etme işlevleri kısaca ele alınacaktır.

Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezleri ve Bilgi Merkezlerinde Yönetim

Örgütler, mal ve hizmet üreten örgütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Bu bağlamda bilgi merkezleri hizmet üreten örgütlerdir. Hizmetler, fiziksel yani elle tutulur ürünler (mamul) değildir, elle tutulmaz eylemleri ve ürünleri içerirler. Hizmet üretiminde hizmet sunan ve verilen hizmetten yararlanan kişiler (kullanıcılar/müşteriler), birebir karşı karşıya gelmektedir. Diğer şekilde mal üretiminde

ise çoğunlukla, mamul ile müşteri (kullanıcı) karşı karşıya gelmemektedir. Bu nedenle mal üretiminde olduğu gibi, hizmet üretiminin temelini de, insanların gereksinimlerine ve amaçlar doğrultusunda verilen hizmete yönelik faaliyetler oluşturur. Çünkü, hizmetlerin istenen ve beklenen şekilde yerine getirilmesi, bireyin yeteneğine, uzmanlığına, bilgisine, deneyimine ve isteğine bağlıdır. Bununla birlikte, yukarıda da ifade edildiği gibi hizmet üreten veya sağlayan bireylerin müşterilerle veya kullanıcılarla doğrudan ilişkisi vardır. Bilgi merkezlerinin verdikleri 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 ve somut bir nitelik taşımaktadır.

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). Bilgi merkezleri, sundukları hizmetlerin, barındırdıkları dermenin ve hizmet sundukları kullanıcı kesiminin farklılığına dayanan ölçütlere göre gruplara ayrılmaktadır. "Bilgi merkezleri" terimi genel bir ifadeyi içermektedir; bilgi merkezlerine değişik adlar verilmekte ve bu merkezler çeşitli alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu terim altında değerlendirilen ve bilgi hizmeti sunan çeşitli kurumlar vardır. Bunlar, milli kütüphaneler, üniversite kütüphaneleri, özel kütüphaneler, okul kütüphaneleri, halk 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 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, yönlendirilmesini ve gerektiği zamanlarda düzeltilmesini kapsar. Bilgi merkezi kapsamında yer alan kütüphanelerde ise yönetim (library management), kütüphane hizmetinden en üst düzeyde verimlilik ve yarar elde edilebilmesi için öncelikleri organize etme, personeli motive etme, kaynakları sağlama ve performansı değerlendirme tekniklerini kapsamaktadır (Harrod's, 2000: 447).

Bilimsel yönetim disiplininin temelleri, Sanayi Devrimi sonrasında başlayan endüstriyel çalışmalarla birlikte atılmıştır. Daha sonra yönetimbiliminin ilkeleri sosyal alanlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Bilgi merkezleri içinde yer alan kütüphanelerin söz konusu harekete ne zaman katıldığı bilinmemektedir. Bununla birlikte, kütüphanecilerin 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyıl başlarında işlem maliyetleri ile ilgilendikleri bilinmektedir. Bu yönde tasarruf sağlamak üzere, işi ana-

liz 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 göstermektedir (Dougherty and Heinritz, 1985: 20).

Bilgi merkezleri hizmet üreten ve bilgi pazarlayan örgütler oldukları için, diğer örgütlerde olduğu gibi, yönetim olgusu faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi merkezi yöneticisinin, bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olması ve bu bilgisini koşullara göre uygun şekilde harekete geçirmesi gerekmektedir. Bilimsel yönetim ile elde edilen bilgiler bir bilgi merkezi yöneticisine birçok şekilde yardım sağlayacaktır. Bunlar arasında hizmet etkinliğini arttırmak üzere prosedürde gerekli değişiklikleri yapmak, çalışanlara uygun görev dağıtımı için iş tanımlamalarını doğru yapmak, işe yeni başlayanları eğitmek ve prosedür kılavuzlarını geliştirmek ve güncellemek, bütçe dönemi geldiğinde yönetimsel bilgiler ışığında fonun sürdürülmesine ya da ek fonlara gereksinim olup olmadığına bakarak karar vermek ile ilgili yönetim bilgileri sayılabilir (Dougherty and Heinritz, 1985: 22).

Bilgi merkezi yönetimi, pek çok düzeyde politika ve sorumluluğu kapsayabilir. Bu durum, örgütü, belirlenen görev, amaç ve hedeflerin başarılı biçimde yerine getirilmesine yönlendirir. Bilgi merkezi yönetimi yedi temel unsurdan oluşur: planlama (planning), organizasyon/örgütleme (organizing), personel (staffing), yöneltme/yürütme (directing), koordinasyon/eşgüdüm (coordinating), raporlama (reporting) ve bütçe/finans (budgeting) (Statistics ..., 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 merkezi yönetiminin, politikası doğrultusunda genel olarak aşağıdaki faaliyetler ile ilgilendiği görülmektedir: Bilgi sunma hizmetlerinin ve hizmet birimlerinin örgütlenmesi ve planlanması; personelin seçimi, sağlanması ve eğitimi; hizmetlerin yürütülmesini kolaylaştıracak bilgi teknolojilerinin sağlanması ve etkin şekilde kullanımı; dermenin seçimi, sağlanması, düzenlenmesi, korunması ve hizmete sunulması; kullanıcı hizmetleri ve kullanıcılarla ilişkiler; eğer bilgi merkezi bir kuruluşa bağlıysa üst kuruluş ile ilişkiler ve diğer bilgi merkezleri ile ilişkiler. Ayrıca bütçenin hazırlanması, hesapların tutulması, bilgi merkezi veya onun alt bölümleriyle ilgili raporların hazırlanması gibi faaliyetler de bilgi merkezi yönetim olgusunun kapsamına girmektedir. Bununla birlikte, tüm faaliyetlerin denetimi ve sonrasında rapor hazırlama da yönetim kademesi tarafından yerine getirilen görevlerdendir. Görüldüğü gibi yönetimin işlevleri olan planlama, organizasyon (örgütleme), karar verme, finansman (bütçe), yöneltme (yürütme), denetleme, kontrol, personel, eşgüdümleme (koordinasyon), düzenleme, değerlendirme ve temsil etme bilgi merkezlerinin yönetimde ve faaliyetlerinde de var olmaktadır.

Bilgi Merkezi Açısından Yönetimin İşlevleri

Bilgi merkezi yönetimi, taşıdığı misyon, yürütülen faaliyetlerin sürekliliği ve belirtilen amaçlara ulaşma adına, içinde bulunduğu koşullar çerçevesinde pek çok düzeyde politika ve sorumluluk gerektirmektedir. Bu durum, diğer örgütlerin doğasında olduğu gibi, bilgi merkezinin de doğasında da vardır. Amaçlar doğrultusunda yürütülen faaliyetler, belirlenen politika gereği yönetsel işlevlerin uygun zamanda ve gereksinimler ölçüsünde harekete geçirilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Yönetimin işlevleri yukarıda da belirtildiği gibi, yönetimbilimciler tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmiş ve gruplandırılmışlardır. Yöneltme, düzenleme, denetleme, kontrol, organizasyon, değerlendirme ve temsil etme bir bütün olup, bilgi merkezlerindeki yönetimsel faaliyetlerin de temel parçalarıdırlar (Howard, 1985: 260). Bununla birlikte Howard'ın çalışmasında değinmediği planlama, personel, finans, karar verme ve eşgüdüm işlevleri de yönetimin işlevleri arasında yer almakta, bilgi merkezinde yürütülen faaliyetlerin devamı için bu işlevler de yönetim kademesince harekete geçirilmektedir.

Planlama (Planning): Yönetim olgusu yukarıda da değinildiği gibi birtakım işlevlere ayrılmaktadır. Yukarıda değinilen süreçlerin tümünün önemli olmasına ve birbirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesine karşın, uygulamada planlama süreci başta gelmektedir. Çünkü, diğer örgütler gibi bilgi merkezleri de, belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama çerçevesinde ve doğrultusunda faaliyetlerini belirlemek ve sürdürmek zorundadırlar. Yapılan her planda ve bu paralelde gerçekleştirilen faaliyetin altında örgütün ulaşmak istediği amaçlar ve hedefler yatmaktadır.

Yönetimin diğer işlevlerini etkileyen ve yönlendiren planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetlerin tanımlanmasıdır (Lewis, Goodman and Fandt, 1995: 6). Bu faaliyetler yönetim tarafından tasarlanır ve yürürlüğe konulur. Planlama, diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de hayati önem taşımaktadır. Çünkü, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak, kısa, orta ve uzun süreli planlarla mümkündür. Bunun için örgüt hiyerarşisinin her seviyesindeki yöneticiler planlama yapmak zorundadırlar. Bunun için yöneticiler, örgütün temel stratejisini destekleyici hedefler belirlemelidirler. Ayrıca çalışanların belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için kaynakların yönetimi ve koordinasyonu hakkında planlar yapmaları da gereklidir.

Yöneltme/Yürütme (Directing): Yöneltme veya yürütme, yönetimin, işlemlerin belirlenmesini ve politikaların oluşturulmasını kapsayan işlevidir. Yöneltme işlevi kısaca, komutların formüle edilmesi ve dağıtımı olarak tanımlanmaktadır. Bu işlev yöneticilerin başkalarıyla birlikte çalışmaları ve onlara ne yapmaları gerektiğini söylemeleri sonucu yerine getirdikleri bir işlevdir. Bu işlevin özelliği, çalışanların yöneticinin direktifleri doğrultusunda işleri bizzat yapmaları ve be-

lirlenen hedeflere ulaşılması evresini kapsamasıdır. Amaçlar belirlendikten, planlama ve örgütleme işlevi yerine getirildikten sonra, hizmet üretimi için yöneltme işlevi uygulamaya geçirilmektedir. *"Yönetici planını yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlemeyi tamamladıktan sonra, plan harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek olan işlev ise yöneltme işlevidir"* (Akat, Budak ve Budak, 1999: 196).

Bu işlevde işgören faktörü çok önemli bir yer tutar; çünkü uygulamada yönetici, çalışanlar ile aktif olarak karşı karşıya gelir. Yönetici 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 çalışanlar, amaca ulaşmak için üst yönetim tarafından yönlendirilmektedirler.

Personel (Personnel): Bilgi merkezi yönetiminin önemli işlevlerden biri de personel işlevidir. Bilgi merkezlerinin hizmette kaliteye ve başarıya ulaşabilmeleri için sermaye (para) ile birlikte dermeyi ve teknolojiyi bir araya getirip bunları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmeleri gerekmektedir. Ancak bu araçların amaca yönelik olarak kullanılmasını sağlayan bir unsur var ki, bu da işgücü veya insan kaynağı olarak adlandırılan personeldir. Personel, örgütün merkez noktasında bulunmaktadır. Çünkü her örgütte olduğu gibi, bilgi merkezlerinde de faaliyetlerin tümü örgütte çalışan personel aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Personel işlevi, genel olarak, örgüt için gerekli olan personelin tahsisi, işlerin tanımlanması ve belirlenmesi, personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesi, yapılan ve yürütülen işlerin analizi ve değerlendirilmesi, ücretlendirme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Personel işlevinde ele alınan konulardan birisi de performans ölçümü ve değerlendirmesidir. Performans ölçümü, çalışanların belirlenen amaç doğrultusunda faaliyetlerinde ne derece başarılı olduklarının belirlenmesidir. Performans ölçümü, yöneticinin personel hakkında karar verme davranışı üzerinde önemli etkide bulunur. *"Performans değerlendirmesinin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma, ödüllendirme vb. kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi bulguları, gerek bireysel ve gerekse örgütsel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturur"* (Acar, 2000: 65).

Finans (Finance): Finans yönetimi, gereksinim duyulan parasal kaynakların uygun koşullarda sağlanması ve etkin şekilde kullanılmasıdır. Bilgi merkezi açısından finans gereksinimlerinin planlanması, yönetilmesi, koordinasyonu, gelirlerin ve giderlerin belirlenmesi ve denetimi işlemlerini kapsar. Bu işlev bilgi merkezinin belirlediği amaçlara ulaşmasında doğrudan etkili olmakla birlikte, yönetimin diğer işlevleriyle de yoğun bir ilişki içindedir ve bu süreçleri devamlı etkilemektedir. Bu işlev diğer süreçleri harekete geçirir ve devamlılık kazandırır. Bilgi merkezinin bugünkü ve gelecekteki faaliyetlerini daha sağlıklı, istenilen şekil-

de ve amaçlar doğrultusunda yerine getirebilmesi ancak gereksinim duyulan parasal kaynağın (bütçenin) sağlanması ve hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Bundan ötürü bilgi merkezi, faaliyetlerinin devamının ve etkinliğinin sağlanması için örgütsel yaşamı boyunca bu kaynağa sürekli gereksinim duymaktadır.

Eşgüdüm (Koordinasyon): Örgüt faaliyetlerini bir amaç doğrultusunda toplamak, uyumlu ve koordineli bir şekilde harekete geçirmek, eşgüdüm işlevi ile gerçekleştirilmektedir. *"Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme adı verilir"* (Akat, Budak ve Budak, 1999: 240). Diğer örgütlerde olduğu gibi, bilgi merkezlerinde de işbölümünün yoğunlaşması ve birimlerde ortak amaç doğrultusunda farklı işlerin yapılması eşgüdümleme işlevini zorunlu kılmaktadır. Yönetici, eşgüdümleme işlevi ile, örgüt faaliyetlerini yürüten çeşitli kademelerdeki bireyleri ve bu bireylerin kullandıkları materyalleri uyumlu bir biçimde amaç doğrultusunda yönlendirmektedir. Yöneticinin buradaki rolü, amaç doğrultusunda insani ve fiziksel kaynakları bir araya getirip etkileşimli şekilde harekete geçirmektir.

Düzenleme (Ordering): Düzenleme işlevi, yürütülen faaliyetleri belirleme ve kumanda etme olarak da tanımlanır. Emirler yoluyla yönetim tarafından belirlenen politikalar değerlendirilip belirli işlemlere uygulanır. İki çeşit emir vardır: Genel ve özel emirler. Her iki emir türü de geçici ya da sürekli olabilir. Düzenleme sürecini etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir: Belirlenmiş ve uygulanan politikalar, örgütün iç ve dış çevresi, personel yapısı. Bilgi merkezi politikasının oluşturulmasında yürütülen işlemlerin önemi büyüktür. Bu nedenle, düzenleme süreci formüle edilmiş politikalar yardımıyla şekillenir. Bu süreç bazen benimsenmiş ve uygulanan politikaları onaylayabilir, bazen de onaylamayabilir. Bununla birlikte bilgi merkezi politikalarını uygulamak için bu süreç çerçevesinde yeni düzenlemeler yapılıp bu doğrultuda yeni emirler verilebilir. Fakat sonuç tahmin edilemediğinden bazı sorunlarla karşılaşılabilir (Howard, 1985: 266).

Denetleme (Supervising): Bilgi merkezi yönetiminin literatürdeki terimlerinin esnekliği, denetlemenin bir yönetim fonksiyonu olarak hangi derecede tanımlandığını belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Örneğin bilgi merkezi yöneticilerinin görevlerinden biri de, yardımcılarının çalışmalarını yönlendirmek ve kontrol etmektir. Bazı durumlarda "yönlendirme" kavramı "idare" kavramıyla aynı anlamda kullanılmıştır. Burada "denetleme", sözün veya emirlerin yerine getirilip getirilmediğine bakmak anlamındadır. Fakat bu durumlarda "yönlendirme" kavramı hedef belirleme anlamında ve işin nasıl yapıldığını denetleme anlamında da kullanılır. Denetleme, verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediğinin çalışanların performansları ile ilgili raporlar ve gözlem yardımıyla belirlenmesidir. Bu denetleme iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, emirlerin yerine getirilip getirilmediğinin denetimi; ikincisi ise, yerilen getirilen emirlerin denetimidir. Talimat-

lar, bir işin bir bölümünün ya da tamamının nasıl yapıldığını belirlemek için verilebilir. İşin yapılmasını sağlamak için kullanılan diğer araçlar ise, denetleme süreci çerçevesinde uygulanan ceza ve ödül sistemidir (Howard, 1985: 267).

Kontrol (Controlling): Bilgi merkezi yönetiminin en çok bilinen işlevlerinden biridir. Bu, aynı zamanda, uygulamada farkına varılmayan pek çok faktör nedeniyle yönetimin en çok sorunla karşılaştığı işlevlerinden biridir. Kontrol işlevinde iki başlık altında toplanabilecek kesin ve somut unsurlar bulunur. Bunlar, harekete geçirecek güdüleri ve iş koşullarını belirlemektir. Çalışma şartları, güdüleri harekete geçirerek tatmin edici hizmetler için ödüller ve memnun kalınmayan hizmetler için cezalar içermelidir. Fakat pek çok otorite ödülün cezadan daha etkin olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Çalışma şartlarındaki olumlu ve olumsuz tüm faktörler kontrol işlevini etkiler. Bunlar; ücret oranları, çalışma saatleri, boş zamanlar ve öncelikler gibi faktörlerdir (Howard, 1985: 268-269).

Organizasyon (Organizing): Teknolojinin ilerlemesi ve bilgi merkezlerine yönelik tekniklerin kullanılmasıyla birlikte, bilgi hizmetlerinin teknoloji destekli olarak düzenlenmesi, bilgi sunma hizmetinin temel başarılarından biri olmuştur. Bununla birlikte, bilgi merkezi organizasyonunda ortaya çıkan bazı sorunlar, bilgi uzmanlarının zaman ve emek kaybına, diğer hizmetlerinde aksamasına yol açmıştır. Organizasyon, yönetim ve işlemlerin kolaylaşması amacıyla bilgi merkezi içinde ilişkilerin kurulduğu bir süreçtir. Bunun yanında bilgi merkezinde yürütülen işlerin nasıl bölüneceğini, söz konusu bölünmeden kimin sorumlu olacağını ve pek çok bölünme arasında ortaya çıkacak ilişkinin yapısını belirler. Bu işlevin iki temel öğesi, işlerin bölümlenmesi ve personelin yerleştirilmesi ile eğitimini kapsar (Howard, 1985: 271).

Karar verme (Decision making): Yönetim olgusunun işlevlerinden biri de karar vermedir. Karar verme, bazı kaynaklarda iletişim (haberleşme) ile birlikte yönetimin bağlantı işlevi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yönetici, yönetim işlevlerini amaç doğrultusunda harekete geçirirken, sürekli olarak karar vermek durumundadır. Bu açıdan bakıldığında karar verme işlevi, yönetim sürecinin merkezinde yer alır. Karar verme işlevini yönetimin ayrı bir 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 bazı yönetimbilimciler tarafından başlı başına bir işlev olarak değerlendirilmese bile karar verme, yönetim olgusunda çok önemli bir yer işgal etmekte ve bu işlev 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).

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

Temsil etme (Representing): Bilgi merkezi yönetiminin ve yöneticilerinin faaliyetlerinin içinde bulunduğu işlevlerden biri de, temsil etmedir. Bu işlev, halk ile bilgi merkezi arasındaki bağlantıyı kuran faaliyetlerden oluşur. "Girişimi kişiye ve halka kişiselleştirmek" tanımı iki düşünceyi barındırır. İlki, bilgi merkezinden dışarıya bir iletişim eylemini ifade ederken; ikincisi, dışarıdan bilgi merkezine doğru bir iletişim eylemini ifade eder. Temsil etme işlevi, bilgi merkezi hizmetlerini ve sorunlarını halka ya da halk temsilcilerine yansıtan faaliyetleri içerdiği gibi, halkın bilgi merkezine yönelik ilgi ve görüşlerini aktaran diğer faaliyetleri de içermektedir (Howard, 1985: 279).

Bilgi Merkezi Yöneticisi

Bilgi merkezleri hizmetlerinin, belirlenen ve istenen amaç veya hedeflere ulaşması, her şeyden önce bilgi merkezi yöneticisinin yönetim ve yürütülen iş ile ilgili bilgisine, deneyimine ve bunun yanında faaliyetlerinden sorumlu olduğu personel ile uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Bilgi merkezi yöneticisinin, yönetimbilimci ya da yönetim uzmanı olması gerekmez; fakat bilimsel bilgiden ve yönetim biliminden en iyi şekilde yararlanmak üzere eğitilmiş veya kendisini yetiştirmiş olması gereklidir. Çünkü çağdaş kurumlar yaşamlarını, ancak, yönetim bilimini yeterince bilen ve uygulayan yöneticiler sayesinde sürdürebilirler. Diğer örgütlerde görüldüğü gibi bilgi merkezlerinde de bir yönetim kademesi bulunmaktadır. Yönetme yetkisi genellikle yönetici olarak adlandırılan kişide toplanmakla birlikte, bazı bilgi merkezlerinde bu yetkinin kişiler arasında bölünmüş olduğu da görülmektedir. "*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, 1995: 97).

Örgütlerde çeşitli düzeyde yönetici grupları vardır. Bu gruplama, 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 so-

rumlusu ve karar vermenin odağında bulunan kişi üst düzey yönetici olup, diğer alt düzey yönetici grupları üst yöneticiye bağlıdır. Yöneticiler, koşullar gereği bazı durumlarda bireysel, bazı durumlarda ise ortak karar (grup kararı) almaktadırlar. Bununla birlikte ideal bir yönetim, örgütle ve yürütülen faaliyetlerle ilgili faktörleri göz önünde bulundurarak varolan bilgilerin toplanmasını ve analiz edilmesini, ayrıca yöneticinin uygun karar almasını ve sorumluluğu üstlenmesini gerektirir. Bilgi merkezlerinin kritik strateji kararları, örgütün en önemli ve amacı doğrudan etkileyecek kararlarını içermektedir. Bu yüzden söz konusu kararlar yöneticiler ya da onların yardımcıları (orta ya da alt düzey yöneticiler) tarafından alınmalıdır. Bilgi merkezi çalışanları bu tür konularda verilecek kararlarla ilgili önerilerde bulunabilirler; fakat karar almak için yöneticiler kadar yeterli deneyim, bilgi, veri ya da perspektife sahip değillerdir. Ayrıca sonuçların sorumluluğunu da üstlenemezler (De Gennaro, 1985: 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 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 yönetilenler, yani örgüt çalışanları hangi amacı gerçekleştirmek zorunda olduklarını veya hangi sorunu çözeceklerini ve bu aşamada neyi, nasıl, ne zaman ve hangi araçları kullanarak yapacaklarını çok iyi bilmek zorundadırlar. Çünkü, örgüt faaliyetlerinde yöneticiler dahil bütün çalışanların yetkileri, sorumlulukları ve ne yapmak zorunda oldukları bilinmelidir ki, belirlenen ve istenen amaçlara ulaşılabilsin.

Bilgi merkezlerinde diğer örgütlerde olduğu gibi karar verme yetkisi ve sorumluluğu, bilgi merkezinin başında bulunan yöneticiye aittir. Fakat ülkemizdeki çoğu bilgi merkezlerinin, bir üst kuruma bağlı olmasından ötürü, çoğunlukla 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 birtakım olumsuzluklar ortaya çıkacaktır.Bu durum, hizmetlerin niteliğini, verimliliğini, etkinliğini, kullanıcı tatminini ve aynı zamanda verilecek kararları da olumsuz biçimde etkileyecektir. Bu noktada bilgi merkezi yöneticisi, karar verilirken somut ve inandırıcı bilgilerle üst yönetimin vereceği kararları etkileyerek kendi kararlarına çekmelidir.

Türkiye'de bulunan çeşitli bilgi merkezlerinin yönetim dağılımı şu şekildedir: Halk ve çocuk kütüphanelerinin yönetiminden Kütüphaneler ve Yayımlar 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 bilgi merkezi yöneticisine aittir. Fakat örgütsel ve bürokratik yapı gereği bazı durumlarda kararların üst yönetimle ortaklaşa verilmesi gerekmektedir. Bazen yöneticilerin kendi inisiyatifi ve denetimi dahilinde karar verme yetkilerinin bazılarını astlarına, yani orta ve alt düzey yöneticilere devrettikleri de görülmektedir. Söz konusu durumda, hem bireysel, hem de örgütsel kararlar alınmaktadır.

Bilgi Merkezi Yönetimini Etkileyen Unsurlar ve Bilgi Merkezi Yöneticisine Düşen Görevler

Bilgi merkezlerinin yasal statüsü, hizmetlerinin niteliğini belirlemekle birlikte, bazı durumlarda yöneticilerin faaliyetlerle ilgili aldıkları kararlara da yön vermektedir. Türkiye'de bazı bilgi merkezleri, kamu sektörüne bağlıdır ve bu nedenle yürürlükteki mevzuata ve kurallara uymak zorundadır. Fakat yürürlükteki mevzuat çoğu kez, bilgi merkezlerinin yönetimsel koşullarına göre düzenlenmemiştir. Dolayısıyla bu durum, belli noktalarda mevzuata uyması gereken bilgi merkezi yöneticilerinin kararlarını ve bilgi merkezinin faaliyetlerini de etkilemektedir. Bütün bilgi merkezleri yürürlükte olan ve uyulması gereken mevzuata göre faaliyetlerini yürütmektedir. Genel anlamda mevzuat, bir yasama organının veya kamu otoritesinin kararlarını içeren belge olarak tanımlanabilir. Bilgi merkezleri bütün kullanıcılarına, onların gereksinimlerini karşılayacak ve onları memnun edecek düzeyde hizmet sunmak zorundadır; çoğu kez verilen hizmetler ücretsizdir; bazı durumlarda genel sorumluluklara (örneğin, ulusal kültür mirasını korumak ve bu mirası gelecek nesillere eksiksiz aktarmak) uymak zorundadırlar; söz konusu durum ve koşullara göre düzenlenmemiş bir mevzuat, bilgi merkezi yöneticisinin karar verme özgürlüğünü ve yürütülen faaliyetlerin koşullara göre düzenlenmesini ve etkinliğini kısıtlamaktadır.

Türkçe Sözlük'te mevzuat, bir ülkede yürürlükte olan yasa, tüzük, yönetmelik vb.'nin bütünü (Türkçe Sözlük 2, 1988: 1018) olarak açıklanmıştır. Mevzuatın bilgi hizmetlerini etkilemesinin yanında, yöneticilerin de yönetsel karar verme davranışlarına etki ettiği bir gerçektir. Nitekim mevzuat, yönetici ve işgören olarak kamu kesiminde çalışan kişileri gerek doğrudan, gerekse dolaylı olarak ilgilendirmekte, belli noktalarda faaliyetlerini etkilemektedir. 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" olarak yapılan işlemlerin ya da verilen kararların geriye çevrilmesi ve hatta tüzel yaptırımlar içermesi olağandır. Çalışanlar da en azından haklarını ve sorumluluklarını anlamak açısından, kendilerini ilgilendiren mevzuatı bilmek ve izlemek zorundadırlar (Çelik, 2001: 2). Yönetici böylece faaliyetleri yasal zemine oturtarak bu yönde çıkabilecek sorunları bertaraf etmiş olacaktır. Mevzuatın, bilgi merkezi yöneticisinin yönetsel ve eylemsel kararlarını etkilediği ve faaliyetlerle ilgili vereceği bazı kararlarda yürürlükteki mevzuata uygun hareket etmesi gerektiği bilinmektedir. Örneğin, kamu kesimindeki bir bilgi merkezinde görevlendirilecek personelin sicillerinin tutulması ve korunması, hizmetiçi eğitim, izin, sağlık, vs. gibi kararlar ve/veya işlemler hep yürürlükteki mevzuata göre düzenlenir ve bu yönde kararlar verilir. Söz konusu kararlar, sadece personel ile ilgili mevzuat gereği alınır. Bunun dışında diğer alanlar için de mevzuat, yöneticinin kararlarını ve yönetsel davranışını etkilemekte, yürütülen faaliyetleri de yönlendirmektedir. Bu durum sadece kamu kesimindeki bilgi merkezleri için geçerli değildir. Nitekim özel kesimde bulunan bir bilgi merkezinin yöneticisinin de bazı durumlarda mevzuata uygun hareket ederek karar vermesi gerekmektedir; örneğin personelin sosyal hakları gibi. Bu durum doğal olarak yöneticinin yönetim anlayışını, uygulamasını ve sunulan hizmetleri doğrudan etkilemektedir.

Bilgi merkezi yöneticilerinin, kararlarını ve dolayısıyla faaliyetlerini etkileyecek ve yönlendirecek, aşağıdaki hususları/ilkeleri bilmeleri ve uygulamaları gereklidir. Bunlar;

- Bilgi merkezinde yerleşmiş yöntemler, kuruluşun her kademesinde uygulanmalıdır;
- Kuruluştaki her personelin, kime bağlı olduğunu ve kimlerin kendisine bağlı olduğunu bilmesi gereklidir;
- Kuruluşta 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, sorumlulukla doğru orantılı olmalıdır (Salgır, 1978: 93).

Söz konusu bu ilkeler uygulandığı takdirde, yöneticinin belirlenen amaç(lar)a ulaşmak konusundaki çalışmaları, yerinde verilen kararlara dönüşecek ve hedeflere ulaştıracaktır. Bununla birlikte bilgi merkezi yöneticilerinin, mesleki bilginin yanında çağdaş yönetim anlayışına ve bilgisine sahip olmaları, alacakları kararlarda ve dolayısıyla faaliyetlerinde başarılı olmalarını olanaklı 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, örgütün amaçlarına uygun, 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 merkezi bütçesinin yönetimi;
- Demirbaş ve ayniyat işleri;
- Yazışma usulü ve dosyalama işleri;
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisi bilgisi;
- Bilgi merkezleri arası işbirliği ve koordinasyon;
- Bilgi merkezi bir üst kuruma bağlıysa üst kurumla olan ilişkileri
- Bilgi uzmanı, kullanıcı ve çevre ilişkileri (halkla ilişkiler);
- Bilgi merkezi binaları; bina mimarisi, ışıklandırma, yerleştirme, tertip ve düzen konuları;
- Bilgi merkezi materyalinin (elektronik ve basılı kaynaklar) seçim ve sağlama işlemleri;
- Kataloglama ve sınıflama ile ilgili çalışmalar ve bununla ilgili kurallar;
- Danışma kaynakları ve hizmetleri;
- Kullanıcı eğitimine yönelik faaliyetleri;
- Ödünç eser verme tekniği, istatistiklerin tutulması ve değerlendirilmesi; dermenin bakımı ve yıpranan eserlerin cilde gönderilmesi vb. (Salgır, 1978: 94).

Yöneticinin bilgi teknolojileri konusunda da yeterince bilgi sahibi olması ve gerektiğinde kullanma becerisi, vereceği kararların akılcı bir zemine oturmasına olanak sağlayacak unsurlardandır. Çünkü, artık günümüzde karar verme ve değerlendirme aşamasında ve örgütün her türlü faaliyetinde bilgi teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanılmaktadır.

Bilgi merkezi yöneticisinin, faaliyetleri yönlendirerek amaçlara ulaşabilmesi için yönetimin işlevlerini yeterince bilmesi, yerinde kullanması ve doğru zamanda uygulamaya geçirmesi de 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 yürütülen faaliyetlere yönelik yetki ve sorumlulukları, daha geniş anlamıyla karar verme faaliyetlerinin neler olduğu genel olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Yönetimin işlevlerini 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 kurs, seminer, konferans gibi, bilgisine ve eğitimine katkı sağlayacak ilgili etkinliklere göndermek,
- Bilgi merkezinde belirlenen amaç(lar) gereği yapılması gereken işleri, personeline, niteliklerine göre 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, istatistiksel verileri değerlendirme gibi yollarla),
- Bilgi merkezi ile ilgili ödemeleri ve gelirleri takip etmek (dermenin alımı, bilgi teknolojilerinin alımı, fotokopi geliri vs. gibi), bilgi merkezinin bir sonraki yıla ait bütçesini hazırlamak, bütçenin dağılım alanlarını belirlemek ve üst yönetime bütçeyle ilgili bilgi sunmak,
- Bilgi merkezinde yürütülen derme ile ilgili faaliyetlerin, yani dermenin seçimi ve sağlaması işlemlerinin, yöneticinin denetiminde ilgili birimle yürütülmesini sağlamak, 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.

Sonuç

Bilgi merkezleri, her örgüt gibi belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuş örgütlerdir. Bu amaç da, temelde, kişilerin ve kurumların bilgi gereksinimlerini en kısa zamanda ve kullanıcıyı tatmin edecek şekilde karşılamaktır. Kullanıcı tatmini, sunulan hizmetin amaca ulaşıp ulaşmadığının göstergelerindendir. Bilgi merkezleri biçimsel örgütlerdir; çünkü amaç, görev ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işbölümü ve çalışanların görevlerini yerine getirmeleri yaptırımla gerçekleştirilmektedir. Tüm bu faaliyetlerin istenen ve beklenen ölçüde gerçekleştirilebilmesi, bilgi merkezi yöneticisinin bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olmasını, deneyimi ve çevreden aldığı geribildirimle yapılacak faaliyetlere başarıyla uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bilgi merkezi yöneticilerinin yönetim bilgisi ile donatılması veya kendilerini bu konuda yetiştirmiş olmaları gerekmektedir; çünkü günümüzün çağdaş kurumlarından sayılan bilgi merkezlerinin devamlılığı, etkinliği ve

kullanıcıya, kültüre ve eğitime yönelik görevlerini layıkıyla yerine getirebilmesi yöneticilerin bilgileri, becerileri ve yerinde uygulamaları ile doğrudan ilgilidir.

Kaynakça

Acar, Nesime. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. (1999). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları

Bilgi ve Belge. (1988). İzmir: Yaşar Holding Enformasyon Merkezi

Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan. (1999). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çelik, Ahmet. (2001). *Bilgi hizmetleri ve mevzuat*. Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.

De Gennaro, Richard. (1985). "Library administration and new management systems", *Management strategies for libraries* in (378-389). Ed. Beverly P. Lynch. Newyork: Neal-Schuman Publishers Inc.

Dougherty, Richard M. and Fred J. Heinritz. (1985). "Scientific management of library operations", *Management strategies for libraries* in (17-23). Ed. Beverly P. Lynch. Newyork: Neal-Schuman Publishers Inc.

Genç, Nurullah. (1997). *Zirveye götüren yol: yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları

Gürdal, Oya. (1990). "Kütüphanecilik eğitimi planlaması", *Türk Kütüphaneciliği* 4 (3): 73-82.

Harrod's librarians' glossary and reference book. (2000). Aldershot: Gower.

Howard, Paul. (1985). "The functions of library management", *Management strategies for libraries* in (253-283). Ed. Beverly P. Lynch. Newyork: Neal-Schuman Publishers Inc.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich. (1986). *Management*. Singapore: McGraw Hill Book Company.

Lewis Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt. (1995). *Management challenges in the 21. century*. Minneapolis: West.

Mintzberg, Henry and James Brian Quinn. (1992). The strategy process: concepts and contexts. New Jersey: Prentice-Hall

Mucuk, İsmet. (2000). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Peker, Ömer. (1989). *Yönetici eğitimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi.

Salgır, Abdulkadir. (1978). "*Bir yönetici olarak kütüphaneci*", Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni XVII (2): 91-98.

Statistics for library decision making. (1989). Peter Hernon (et all.) New Jersey: Ablex Publishing Cooperation.

Terry, George R. (1977). Principles of management. Homewood: Richard D.Irwin Inc.

Türkçe sözlük 2 k-z. (1988). Hasan Eren (ve diğerleri) Ankara: Türk Dil Kurumu.

Yontar, Aysel. (1995). *Kütüphane ve belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetimin önemi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.