

BİLGİ MERKEZİNDE KARAR VERME SÜRECİ**DECISION-MAKING PROCESS IN INFORMATION CENTER***Malik YILMAZ***Mustafa TALAS*****Özet:**

Karar verme, örgüt yaşamında ve örgütsel faaliyetlerde yönetimin bütün fonksiyonlarını doğrudan etkileyen bir süreçtir. Bu yüzden, bu süreç, örgütsel bütün faaliyetleri doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için, insanlar, bireysel yaşamın bütün aşamalarında insanlar kararlar verirler. Karar verirken, insanlar, çoğunlukla değişik seçeneklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Seçenekler arasından belirlenen amaca ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak en doğru seçeneğin seçilmesi etkinliği, karar verme olarak tanımlanmaktadır. Karar verme, örgütsel faaliyetlerin her aşamasında etkinlikleri harekete geçiren en önemli unsurlardan biridir. Çalışmada karar verme sürecinin adımları, bu süreci etkileyen faktörler, karar türleri ve bu sürecin, yönetimin diğer süreçlerini nasıl etkilediği genel olarak ele alınmış ayrıca bu sürecin, bir örgüt olan bilgi merkezinde nasıl uygulandığı ve bilgi merkezindeki faaliyetleri nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada bu meseleyi disiplinlerarası bir problem olarak tartıştık.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, karar verme süreci, yönetim, bilgi merkezi

Abstract:

Decision-making is a process that directly effects all functions of management. For that reason, this process has got characteristic effect directly on whole organizational activity. To Access determinated aimsü, people make a decision at all phase of organizational and personal life. While making decision, people come across various choises. Making a decision is that it is selected the best choice through different choices. The activity of the selecting the best choice is also called decision-making. Making a decision is one of the elements which stimulate all activities at the every stages. This study consist of decision-making process steps, factors effecting this process, variety of decision and the problem is how decision-making process is performed in information center. We argued this issue as a multidisciplinary problem in this study.

Key words: Decision-making, decision-making process, management, information center

* Arş. Gör. Dr., Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü – Erzurum maliky@hotmail.com

** Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü – Niğde mtalas44@hotmail.com

Giriş:

Karar verme, insan yaşamının her aşamasında yaşanan ve karşılaşılan bir olgudur. Amaçlara ulaşmak veya karşılaşılan problemleri çözmek için çeşitli kararlar verilir. Karar verilirken, kimi durumlarda değişik seçeneklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Seçenekler arasından amaç(lar)a ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak en uygun seçeneğin seçilmesi, en basit tanımlamayla karar verme olarak adlandırılmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında, yönetim sürecinin bir işlevi olan karar vermenin, örgütün hedefine ulaşmasında hayati bir önem taşıdığı görülmektedir; çünkü karar verme, etkinliklerin yönünü belirlemekte ve istenen hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek eylemleri tetiklemektedir. Nitekim örgütlerde belirlenen amaç(lar) doğrultusunda etkinliklerin gerçekleşmesi, yani uygulamaya geçme, karar vermenin bir sonucudur. Karar verme, çoğunlukla ileriye yönelik bir etkinliktir. Bugün için, belirlenen amaç(lar)a gelecekte ulaşabilme ya da var olan problemleri gelecekte çözüme kavuşturabilme veya ortadan kaldırabilme, doğru ve yerinde verilen kararlarla gerçekleştirilebilmektedir.

Hizmet üreten ve sunan bir örgüt olarak bilgi merkezinde de, karar verme süreciyle birlikte yönetsel bütün süreçler yaşanmakta ve uygulanmaktadır. Bu çalışmada, yönetim sürecinin bir işlevi olan; fakat diğer bütün süreçleri doğrudan etkileyen karar verme süreci ele alınarak, bu sürecin biçimsel (formel) bir örgüt olan bilgi merkezinde nasıl yaşandığını ve karar verme sürecinin bilgi merkezinin faaliyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda konuyla ilgili literatür taranmış ve elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir. Çalışmanın kapsamını karar verme süreciyle birlikte bilgi merkezi oluşturmaktadır.

Disiplinlerarası bir çalışma olarak tasarlanan bu makale üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm; “Karar Verme Süreci”, ikinci bölüm; “Bilgi Merkezi”; üçüncü bölüm ise “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci” adını taşımaktadır.

1. Karar Verme Süreci:

Yönetimin bir süreci ve/veya işlevi¹ olan karar verme süreci (Decision-making process) bazı kaynaklarda iletişim veya haberleşmeyle birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin planlama, örgütleme, yöneltme, denetim, personel, finans ve eşgüdüm gibi yönetim süreçlerini, diğer bir deyişle örgütsel bütün etkinlikleri harekete geçirirken, sürekli olarak karar verme durumunda kalmalarıdır. Bu açıdan bakıldığında karar verme süreci, yönetim sürecinin merkezinde yer alır ve diğer işlevleri doğrudan etkiler. Koontz ve O'Donnell (1978:102)'e göre, yöneticiler sürekli olarak neyin, kim(ler)

¹ Yönetim bilimi ile ilgili bazı kaynaklarda karar verme bir işlev; bazı kaynaklarda ise bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Her iki ifade de karar verme olgusunun niteliğine uygundur. Nitekim buna dayanarak çalışmada karar verme, bazı açıklamalarda bir süreç bazılarında ise bir işlev olarak nitelendirilmiştir.

tarafından, ne zaman ve nerede yapılacağını ve hatta bazı durumlarda nasıl yapılacağını da seçmek zorundadır. Bu nedenle yöneticiler karar vermeyi kimi zaman esas işleri olarak düşünmektedir.

Bazı yönetim bilimciler yönetim ile karar vermeyi eşdeğer anlamda kullanmışlardır. Yönetimin sadece karar vermeden ibaret olduğunu iddia etmek abartılı görülebilirse de, karar verme süreci, bilgi toplama, bilgi geliştirme [var olan ve elde edilecek bilgiler arasındaki ilişkileri belirleme ve bilgilere yeni anlamlar katma] değişik seçenekler arasından seçim yapma, alınan kararları örgütün diğer çalışanlarına etkili bir şekilde iletme ve kararların uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlanırsa, bu süreç içine girmeyecek pek az yönetim işleminin kalacağı açıktır (Öz-Alp, Sindiren ve Aşkun, 1974: 25).

Yönetim ile ilgili literatüre bakıldığında yönetim bilimcilerin karar verme ile ilgili pek çok tanım yaptıkları görülmektedir. Bu tanımlardan bir kaçını seçilerek aşağıda verilmiştir:

Planlamanın merkezinde yer alan karar verme, seçenekler arasından en uygun olanının seçilmesidir (Koontz ve O'Donnell, 1978: 102).

Yöneticilerin var olan olanaklardan yararlanarak problemleri tanımları ve ortadan kaldırmaları için yaptıkları etkinliktir (Lewis, Goodman ve Fandt, 1995: 180).

Çeşitli seçenekler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun, 1986: 158).

Karar verme sürecinde çoğu zaman problem(ler)² ile birlikte bu problem(ler)i ortadan kaldıracabilecek çeşitli seçenekler mevcuttur. Dolayısıyla karar verme süreci, belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmek ve var olan problem(ler)i ortadan kaldıracabilecek için çeşitli seçenekler arasından en uygun olan seçeneğin tercih edilmesi işlemidir. Etkili ve doğru karar verme, seçenekler arasından en mantıklı olanı seçmeyi gerektirir. Yönetici bunu bilgisine, deneyimine ve çeşitli kanallarla elde ettiği bilgilere dayanarak yapmaktadır. Nitekim Cooper (2000: 15)'a göre iyi yöneticiler rast gele karar almak yerine, kararı etkileyebilecek tüm güçler ve bu kararlar belirlenen hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecekleri olası tüm durumlar hakkında doğru bir bilgi edinme döneminden geçme zorunluluğu hissederler. Etkinliklerle ilgili kararların verilmesi yöneticinin asıl görevidir; bu bağlamda yöneticiye karar verici de denilmektedir. Bunun nedeni, örgütsel faaliyetlerde sorumluluğun merkezinde yöneticinin yer alması ve tüm sorumluluğun ona ait olmasıdır.

Karar verme, bir örgütte etkinliklerin gerçekleşmesini sağlayan temel yönetsel süreçtir. Bu bağlamda söz konusu süreç, en küçük işten en büyük işe

² Burada problem, belirlenen amaç ya da amaçlara ulaşmaya engel olan ya da olabilecek bütün faktörler anlamında kullanılmıştır. Nitekim örgütsel faaliyetlerde çeşitli nedenlerden ötürü belirlenen amaçlara ulaşamama durumu bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

kadar tüm etkinliklerde kendini göstermektedir. Bu süreç, yönetimin diğer süreçleri arasında bağlantı görevi yaparak bunları doğrudan etkilediği ve yönlendirdiği için başlı başına bir süreç olarak da kabul edilmektedir. Nitekim bu özelliğinden ötürü karar verme yukarıda da belirtildiği gibi, bazı yönetim bilimciler tarafından, iletişim veya haberleşme süreciyle birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmiştir. İletişim süreciyle örgüte ve yürütülen etkinliklere ilişkin gerekli bilgiler toplanmakta ve toplanan bu bilgiler daha sonra amaç(lar) doğrultusunda çeşitli yönleriyle değerlendirilerek, gerektiğinde matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle de analiz edilerek ulaşılan sonuçlara göre uygun kararlar verilebilmektedir. “*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).

2. Karar Verme Sürecinin Adımları:

Karar verme süreci çeşitli adımları içermektedir (Decision-making process, 2006: 1-2) bu adımlar:

1. *Bir karar noktasına ulaşma (Problemin tanımı)*: Etkinliklerle ilgili karar verme gereksinimi görüldüğünde ya da özel bir problemin farkına varıldığında bir karar noktasına ulaşılır. Bir problemi çözmeden önce o problemin ne olduğunun bilinmesi ve aynı zamanda problemin açık bir şekilde anlaşılması için tüm bileşenlerin dikkatle yorumlanması gerekmektedir.

2. *Problemin incelenmesi (Bilgi toplama)*: Problem ve kararla ilgili olasılıkların tümü üzerinde düşünüldüğünde, bu adım karar vermenin başlangıç etkinliği olarak ortaya çıkmaktadır. Karar vermeden önce bütün seçeneklerin incelenmesi ve değerlendirilmesi zorunludur. Bu çalışma ancak konuyla ilgili bilgilerin toplanmasıyla yapılabilir.

3. *Bilginin değerlendirilmesi (Kanıtların değerlendirilmesi)*: Seçeneklerin tümü üzerinde dikkatli bir şekilde düşünülmeli ve bunların kararlarla nasıl ilgili oldukları ortaya konulmalıdır. Bu adım, her bir bilginin elde edildiği ve onların üzerinde ayrı ayrı ve bütün olarak düşünüldüğü adımdır. Bu çalışmaların yapılmasıyla, bireysel ve genel alanda nerede durulduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılabilir.

4. *Hareket için bir planın seçimi (Olası seçeneklerin seçimi)*: Bu adımda belirlenen seçenekler arasından uygun olanı seçilir. Bununla birlikte bu adımda daha önce toplanan bilgiler uygun olanlarla da değiştirilebilir.

5. *Plan doğrultusunda hareket etme*: Bu adımda 4. adımda yapılan plan üzerinden harekete geçilir.

6. *Planın gözden geçirilmesi ve açıklığa kavuşturulması (Ayrılan-devam eden)*: Bu adımda planlar ve seçim üzerinde periyodik olarak denemeler yapılır. Mümkün olan en iyi zamanda kararın verilip verilmediği, sürekli olarak kontrol

edilmelidir. Yeni deneyimlere ve bilgilere bağlı olarak kararlar tekrar gözden geçirilmelidir. Bu çalışmayla zaman zaman planın değişime gereksinimi olup olmadığı görülebilir.

Einhorn ve Hogarth (1999: 133)'a göre her karar genellikle iki farklı boyutu olan karmaşık bir sürecin sonucudur, bunlar; geçmişi anlamak için geriye ve geleceği tahmin etmek için ileriye bakmaktır. Geriye dönük düşünme büyük ölçüde sezgiseldir, araştırmaya ve teşhise dayanır. Bu yüzden yargıya varmayı gerektirir. Geriye dönük düşünme, modeller aramayı, olaylar arasında bağlantı kurmayı, neden-sonuç ilişkisini araştırmayı ve ileriye yönelik tahminlerde bulunabilmeye yardım edebilecek teoriler bulmayı gerektirir. Bununla birlikte ileriye yönelik düşünme farklıdır. Nitekim bu düşünme, sezgiden çok bir tür matematiksel formülasyona dayanır. Karar alan kişi bir dizi değişkeni derlemek, bu değişkenleri analiz etmek ve sonra da elde ettiği sonuçlara göre bir tahminde bulunmak zorundadır. Böylece karar alıcı bir strateji veya kural çerçevesinde her bir faktörün doğruluğunu değerlendirmek ve bütün bilgi parçalarını birleştirmek suretiyle tek ve bütünlük bir tahmine ulaşabilir.

Yönetici, bugün ve gelecekte yapılacak etkinliklere veya bugün var olan ve örgütsel etkinlikleri rahatsız eden problemleri ortadan kaldırmaya yönelik kararlar verir. Geçmişle ilgili kararlar veremez; çünkü geçmiş tekrar yaşanılmaz ve karara konu olamaz. Geçmiş, yöneticiye sadece bugün ve gelecekte alacağı kararlara yönelik bilgi verir ve deneyim kazandırır. Yöneticiler kararlarını ya rutin olarak ya da sıra dışı durumlarda acil olarak verirler. Her iki durumda da 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 kararlar ilgili bir problemin varlığı gereklidir. Burada karar, problemin çözümü için yapılması ya da yapılmaması gerekenlerdir. Bir problemin çözümü birden çok kararın alınmasını gerektirebilir”* (Tatar ve Üner, 1992: 70). Yönetim bilimine göre yöneticinin, uygun ve etkili kararlar verebilmesi, örgütsel etkinliklere ilişkin değişik ve çok sayıda bilgi almasına ve aldığı bu bilgileri amaç(lar)a uygun şekilde değerlendirmesine bağlıdır. Elde edilen çok sayıda doğru ve güncel bilgi, belirsizliklerin azaltılmasına, daha çok seçenek üzerinde çalışılmasına ve daha doğru tahminlerde bulunulmasına olanak sağlayacağı için, bu sayede yöneticilerin etkinliklerinin artacağı düşünülmektedir. Yönetici açısından önemli olan, doğru bilginin doğru zamanda kullanılarak uygun kararın verilmesidir.

Örgütte etkinliklere yönelik verilen kararlar, yöneticilerin bilgisine, görgüsüne, deneyimine, problemin türüne, çeşitli kanallarla elde ettiği bilgilere ve kimi zaman da içinde bulunduğu psikolojik duruma göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle hiçbir yönetici birbirinin aynı olmadığı gibi, karar verme aşamasında izledikleri yol ve takındıkları tutum da çoğu zaman benzer değildir. Bazı yöneticiler karar vereceği durumu analiz eder ve karar vermeden önce tüm

seçenekleri ve bunların olası sonuçlarını tekrar tekrar gözden geçirir. Bazıları ise, sonuçları ve diğer seçenekleri düşünmeden karar verir. Bununla birlikte her durumda ne yapacağını, hangi seçeneğin en uygun olduğunu ve seçilen kararı uygulamaya nasıl geçireceğini bilen yöneticiler de vardır. Her yönetici kendine özgü deneyimlere ve bilgilere sahiptir dolayısıyla her yöneticinin çoğunlukla neyi, nerede ve nasıl yapacağına dair bir tarzı vardır. Böylece karar vermenin, yöneticinin bilgisine, deneyimine, elde ettiği bilgilere ve diğer etkenlere bağlı olduğu gerçeği yadsınamaz.

Örgütsel kararların bir de katılım boyutu vardır. Katılımda, kararla ilgili örgüt çalışanlarının karar verme sürecine katılmaları, hatta bazen kararı başlatmaları söz konusudur. Katılım (kararların ortak alınması), örgüt içindeki morali ve motivasyonu yükselttiği gibi kararlara karşı ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri de azaltabilir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999: 230). Alınacak karara çalışanların katılım katılmaması durumu, örgütün yapısına, kültürüne ve yöneticinin yönetim anlayışına göre değişiklikler gösterebilir. Bazı yöneticiler, yardımcılarının ya da çalışanlarının görüşlerini almadan bireysel yani katılım dışı kararlar verir. 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 tercih ederek, alınacak kararların grup kararı veya örgütsel karar olmasına eğilim gösterebilmektedir. Böylelikle yönetici, sorumluluğunu kontrollü biçimde paylaştırarak örgüt çalışanlarının katılımını gerçekleştirmiş olacaktır. Bu durum, çalışanların motivasyonunun yükselmesine, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artmasına neden olacaktır. Bu davranış, aynı zamanda farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayarak, en uygun ve en doğru karara ulaşma çabasına da olumlu katkı sağlayacaktır.

3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler:

Karar vermeyi etkileyen bir takım faktörler vardır. Bu faktörler karar vermeyi olumlu veya olumsuz şekilde sürekli etkileyebilmektedir. Bunların başlıcaları kültürel, psikolojik, sosyal, ekonomik, matematiksel ve istatistiksel faktörlerdir. Bunlar, genel olarak, kişisel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Kişisel faktörler, yöneticinin kültürel, psikolojik ve sosyal durumuyla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte yöneticinin eğitim ve deneyimlerle elde ettiği bilgi düzeyi, örgüt politikası, kültürel değerler, çalışanlar, iç ve dış çevre gibi faktörler yöneticilerin karar verme durumlarını etkileyebilmektedir. Onaran (1975: 110)'a göre 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 bireyi tek başına, bağımsız bir birey olarak değil, bir örgüt içinde bulunan ve güdülerini, algıları, tutumları, değerleri, örgüt tarafından yönlendirilen kişi olarak anlamalıdır.

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 gerekir; çünkü bu psikolojik yeteneklere sahip olmayan bir varlığın karar verme sürecini yaşaması söz konusu olamaz (Tosun, 1986: 157). Yöneticilerin psikolojik durumlarının farklı olmasından ve bunun da karar verme davranışını etkilemesinden ötürü, yöneticiler arasında aynı kararların alınması gereken yerlerde kimi zaman farklı kararların alındığı da görülmektedir. Bu farklılığın en önemli nedenlerinden biri de kişilerdeki psikolojik farklılıktır. Buna rağmen bilimselliği ve mantığı dikkate alan yöneticilerin benzer durumlar karşısında verdikleri kararlar çoğunlukla aynıdır ya da birbirine yakındır.

Karar vermeyi etkileyen bir diğer faktör de çevresel faktörlerdir. Örgütün, aynı zamanda çevresiyle sürekli alış verişte bulunduğu toplumsal bir sistem olduğu bilinmektedir. Öyleyse, örgütün, ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve fiziki çevresi de yöneticinin karar verme davranışını etkileyecektir (Onaran, 1975: 110). Çevresel faktörler, sosyal, ekonomik, teknolojik, matematiksel ve istatistiksel faktörler gibi örgütsel ve fiziksel çevrenin sebep olduğu ve bu çevrenin, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkilediği etmenlerdir. Örgütün belirlemiş olduğu amaç(lar)ı ve stratejileriyle birlikte çalışanları, yapısı, teknolojisi ve yönetim biçimi örgütsel bütünlüğü oluşturmaktadır. Amaç ve stratejiler sürekli bu faktörlerin etkisi altındadır. Aynı zamanda amaç ve stratejiler, örgütün ilişkide bulunduğu müşteri, halk, rakipler, devlet ve yerel yönetimler vb. gibi yakın çevreyle; ülke içi ve dışı ekonomik, hukuki, teknolojik, siyasi vb. gibi uzak çevrenin de etkisi altında bulunur. Peker (1995: 46)'e göre örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden girdi almak ve çıktılarını da çevreye vermek zorundadırlar. Bu bağlamda örgütler tüm girdileriyle ve çıktılarıyla çevreye bağlıdırlar. Bu nedenle çevre örgütleri dolaylı olarak denetim altında tutar. Örgütün çevresi ile etkileşimi, örgüt yapısının niteliğini birçok yönden etkileyebilmektedir.

Örgütün çevreyle etkileşiminden dolayı yöneticiler karar verirken, çevreden elde edilen geribildirimleri, her ne kadar kararları bazen olumsuz etkileme riski olsa da, dikkate almak ve bunu göz ardı etmemek zorundadır; çünkü örgüt, içinde bulunduğu çevrenin bir parçasıdır ve gerektiğinde çevreye uyum sağlayarak çevre ile bütünleşebilmelidir. Örgütler, sundukları hizmetler ve ürünlerden ötürü buldukları çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Çevre, örgütün amacını etkilemekle kalmayıp örgütün kullanacağı teknolojiyi ve çalışanlarını da etkilemektedir. Bununla birlikte örgütün de faaliyet alanıyla ilgili olarak sunduğu hizmet ve ürün bağlamında 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.

Zaman ve zamanlama faktörü, örgütün içinde bulunduğu siyasal ve ekonomik çevre, mevzuat, matematiksel ve istatistiksel yöntemler ve kararların risk faktörleri de bazı durumlarda yöneticinin kararlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Yönetici

karar verirken, kararının doğruluğunu matematiksel ve istatistiksel bir takım yöntemlere başvurarak onaylayabilir. Bu çalışma, yöneticinin karar vermeden önce vereceği kararları söz konusu yöntemlerle değerlendirip bu doğrultuda karar vermesi şeklinde kendisini gösterir. Yönetim problemlerinde veya alınacak kararlarda sonuçlar açısından çoğunlukla belirsizlik söz konusudur. Olayların gelişimine ve sonucuna ilişkin kesinlik olmayıp birtakım olasılık değerlerine bağlı kalınması, karar verici durumunda olan yöneticinin riske karşı tutumuna bağlı olarak farklı seçimler yapabilmesini gerektirmektedir. Daha da önemlisi karar verme aşamasında, seçeneklerin bağımsız olarak değil, bir sistem yaklaşımıyla değerlendirilip, yapılan seçimin tüm sistem üzerindeki etkisinin saptanmasının gerekliliği, karar vermeyi oldukça zorlaştırıp karmaşık bir hale getirebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu gibi durumlarda bir takım matematiksel ve istatistiksel karar verme tekniklerinden yararlanmaları kaçınılmazdır. Bu bağlamda karar analizi, karar probleminin matematiksel modelini ortaya koyabilmekte, istatistiksel irdellemelere bağlı olarak hareket tarzı seçiminde yöneticiye bir takım önerilerde bulunabilmektedir. Bu tekniklerin kullanılmasıyla yöneticinin olaylara ve karara daha rasyonel ve daha bilimsel yaklaşımı sağlanabilmektedir. Nitekim Hatipoğlu (1993: 297)'na göre günümüzde bilgisayar ve enformasyon teknolojileri ve bu teknolojilerle yapılan matematiksel ve istatistiksel çözümler ve olanaklar her alanda olduğu gibi iş ve örgüt yaşamında da kullanılmaktadır. Matematiksel ve istatistiksel çözümler sayesinde karar alan kişilerin subjektif olabilecek yargılarının yerine objektif yargılar geçmekte, çok sayıdaki etkenin karşılıklı etkilerinin sonuçları çeşitli işlemler yardımıyla ortaya çıkabilmektedir. Buna karşın yöneticilerin çözmek zorunda olduğu birçok problemi matematiksel bir model haline veya ölçülebilir duruma getirmek mümkün olmamaktadır. Kalitatif tarafları bulunan veya belirsizliklerle dolu problemleri çözümlmek için yöneticinin deneyime ve bilgiye dayanan yargılara, hatta bazen içgüdüye gereksinimi olacaktır.

4. Karar Verme Türleri:

Kararlar genel olarak stratejik, yönetsel, eylemsel (operasyonel), programlanmış ve programlanmamış kararlar gibi türlere ayrılmaktadır.

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

Stratejik kararlar daha çok örgütün dış çevre ile ilgili sorunlarına ilişkin verilen kararları içerir. Stratejik konuların başında örgütün hangi işi yaptığını tanımlamak ve gelecekte hangi iş alanlarına girmesinin uygun olacağını belirlemek gelir. Stratejik kararlara ilişkin çeşitli sorular sorulmaktadır örneğin bunlar; örgütün amaçları ve hedefleri nelerdir? değişim gerekiyor mu? hangi ölçüde ve nasıl bir

değişim gerekiyor? ve örgütün şu andaki ürün-pazar konumu nasıl geliştirilebilir? vs. şeklinde sıralanabilir (Bridge ve Dodds, 1975: 11). Bu sorulara verilecek yanıtlar, stratejik kararların şekillenmesini sağlayabilmektedir.

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

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, etkinliğin yürütüldüğü yerde alınır. Stratejik kararlar, işletmenin veya örgütün genel gidişyle 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 kararlardır (Hatiboğlu, 1999: 172).

Programlı kararlar: Örgüt içinde alınan bir diğer karar türü de programlı kararlardır. Bunlar, örgütün çeşitli bölümlerindeki uygulamacılar tarafından verilen rutin 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 kısaca daha önce karşılaşılmış ve çözüm yolu önceden belirlenmiş ve bilinen kararlardır. Bu kararlar, örgüt içindeki problemlerin her biri ortaya çıktığında ya da problemi giderecek bir etkinlik yapıldığında, tekrar bir karar alma süreci gerektirmeyen belirli ve sistemli programlara (kurallara) bağlıdır.

Programsız kararlar: Programsız kararlar, bir kez için verilen, yenilik ve tekrar gerektiren kararlardır. Bu kararların tekrarlanması, uzun zaman aralıklarıyla 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. Bu kararlar, programlı kararlar gibi günlük ve rutin olaylara uygulanmadığından örgüt için özelliklidir ve üstün nitelikli kararlar olarak da bilinir (Himmetoğlu, 1971: 19).

5. Bilgi Merkezi:

Bilgi merkezi, “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 merkezi hizmet sunan bir örgüt olduğundan bu örgütün üretimi enformasyon sunma, kârı ise kullanıcı

memnuniyetidir. Amaç, görev ve bağlı buldukları kurumlara göre farklı adlar altında örgütlenerek enformasyon sunma hizmeti veren üniversite kütüphaneleri, okul kütüphaneleri, halk kütüphaneleri milli kütüphaneler, araştırma kütüphaneleri, özel kütüphaneler, dokümantasyon ve enformasyon merkezleri ve arşiv kurumları'nın tümü bilgi merkezi olarak adlandırılmaktadır. Enformasyon sunarak etkinliklerini ve misyonlarını icra eden bu kurumların en önemli amacı, herhangi bir nedenle bilgiye gereksinim duyan herhangi bir kimsenin, var olan olanaklar kullanılarak en kısa zamanda enformasyon gereksinimini karşılamaktır. Enformasyon hizmeti sunan bir örgütün bilgi merkezi olarak nitelendirilebilmesi için aşağıda yer alan beş unsurun etkileşim ve uyum içinde bir arada bulunması gerekmektedir bunlar; a) Bina b)Bütçe c) Derme d) Kullanıcı e) Personel'dir.

Bilgi merkezini oluşturan bu beş unsurla birlikte günümüzde teknoloji unsuru da bilgi merkezinin yönetimini, hizmetlerini, personelini, kaynaklarını ve kullanıcılarını doğrudan etkilediğinden, bilgi merkezini değerlendirirken göz önünde bulundurulması gerekli bir unsur olarak öne çıkmıştır. Bu unsurların tümünün olduğu bir ortamda bilgi merkezinin varlığından ve hizmetlerinden söz edilebilir. Bu unsurlardan herhangi birinin olmaması ya da yetersiz olması, bilgi merkezinin hizmetlerini olumsuz bir şekilde etkileyeceği gibi, onun asli görevinden yani enformasyon sunma hizmetinden uzaklaşmasına da neden olacaktır. Bir bilgi merkezi yöneticisinin, sorumlu olduğu bilgi merkezinde, bilimsel anlamda yönetim sürecini tam olarak uygulayabilmesi için söz konusu unsurları, yürütülecek etkinlikler bağlamında dikkate alarak, bu unsurların bir bütünlük içinde devamını, koordinasyonunu, uyumunu ve etkileşimini sağlama yönünde çaba göstermesi gerekmektedir.

6. Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci:

Biçimsel (formel) bir örgüt olarak bilgi merkezinde, yönetimin diğer süreçleriyle birlikte karar verme süreci de örgütsel sorumluluklardan ötürü yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Karar verme eylemi her örgütte olduğu gibi bilgi merkezinin de tüm etkinliklerinde vardır. Harrod's (2000: 213)'ta karar verme, bir strateji belirlemeye girişmeden önce, gerekli bütün ilişkili etkenlerin düşünülmesini ve sistematik şekilde çözümlenmesini gerektiren bir yönetim sürecidir şeklinde tanımlanarak, bu süreçte, performansın ve gelişimin değerlendirilmesi anahtar unsurlardır şeklinde açıklanmıştır.

Bilgi merkezi yönetimi açısından karar verme süreci, aşağıdaki şekilde tanımlanabilir: Bir problem karşısında, olası birkaç stratejinin ya da seçeneğin bilgi merkezi yöneticisi tarafından belirlenip çeşitli araçlarla değerlendirilmesidir. Ayrıca bu süreç, seçeneklerden bilgi merkezi sisteminde kullanılabilirliği en uygun olanının veya var olan durum içinde amaç(lar)a ulaşmada yardımcı olacak en iyi seçeneğin seçilmesini de içerir. Bu açıdan bakıldığında karar verme süreci geniş anlamda, belirlenen örgütsel bazı hedeflere ulaşmak için bilgiye sahip olma, bilgiyi özümseme ve bilgiyi kullanma aşamalarını içerir (Steinbusch, 2005: 1).

Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezinde de kararlar, kimi durumlarda bireysel kimi durumlarda örgütsel (grup kararı) olarak alınmaktadır. Bu durum yukarıda da belirtildiği gibi, yöneticinin yönetim anlayışına, örgütün politikasına veya problemin türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. De Gennaro (1999: 388)'ya göre üniversite ve halk kütüphanelerinde karar verme süreçleri, farklı yaklaşım ve bilgi gerektiren kurallar, prosedürler ve problemler içermektedir. Bazı kararlar otoriter bir şekilde, bazıları arkadaşça, bazıları gruplar tarafından ve bazıları da bunların bir birleşimi şeklinde verilir. De Gennaro'nun belirttiği bu durum, sadece üniversite ve halk kütüphanelerine özgü bir karar verme süreci veya karar verme özelliği değildir. Nitekim diğer bilgi merkezlerinde de aynı yaklaşım ve uygulamayla karar verme davranışları sergilenebilmektedir.

Bilgi merkezinde yönetim sürecinin ne şekilde yaşandığına bakıldığında ise şu görülmektedir: biçimsel bir örgüt olan bilgi merkezinde yönetim sürecinin tüm işlevleri gerektiğinde uygulanabilmekte ve bu işlevler belirlenen amaç(lar) doğrultusunda kurumdaki etkinliklerin yönünü belirleyebilmektedir. Bununla birlikte bilgi merkezinin en önemli misyonlarından olan kullanıcının bilgi gereksinimini karşılamak, bu hizmeti ücretsiz yapmak, milli ve kültürel varlıkları korumak ve bunları gelecek nesillere aktarmak vs. gibi etkinlikleri gerçekleştirmek gibi görevleri yerine getirmeye çalışması, bu örgütü diğer örgütlerden farklı kılmaktadır. Bu farklı özelliğine rağmen yönetim sürecinin bütünü ilkeleri ve uygulamaları, bilgi merkezinin yönetiminde de göz önünde tutulmaktadır.

Her kurumda olduğu gibi, bilgi merkezinde de yürütülen ve yürütülecek etkinlikleri en üst noktadaki sorumlu kişi olarak idare eden ve aldığı kararlarla bu etkinliklere yön veren karar verme pozisyonunda olan bir yönetici vardır. Bilgi merkezi yöneticisinin en önemli görevi, yönetim süreçlerini gerektiğinde uygulamaya koymak, koordinasyonlarını sağlamak ve uygulama aşamalarında bu süreçleri takip etmektir. Bu temel faaliyetlere bağlı olarak bilgi merkezi yöneticisinin görevleri diğer bir deyişle karar verme etkinlikleri şunlardır;

a. Personel süreci ile ilişkili olarak, personele yönelik kararlar vermek; personelin eğitimi ile ilgili çalışmalar ve personelin niteliğine uygun iş bölümü yapmak ve bunları denetlemek,

b. Bütçe süreci ile ilgili kararlar vermek; bütçeyle ilgili olarak gelirleri ve giderleri takip etmek, bütçenin dağılım alanlarını belirlemek ve üst yönetime bu konuda bilgi sunmak,

c. Derme ile ilgili kararlar vermek; dermenin seçimine, sağlanmasına, düzenlenmesine ve kullanıcıya sunulmasına yönelik etkinliklerin yürütülmesini sağlamak,

d. Kullanıcıyla ilgili kararlar vermek; kullanıcıya yönelik politikalar belirlemek ve kullanıcının bilgi isteğinin en kısa zamanda ve onu tatmin edecek şekilde karşılanmasını sağlamak,

e. *Teknolojiye yönelik kararlar vermek*; teknolojiye dayalı çağdaş bir bilgi sunma hizmeti için çalışmalar yapmak,

f. *Binaya yönelik kararlar vermek*; bilgi merkezi binasının hizmetlere uygunluğunu denetleyerek, kullanıcılar için ideal bir ortam oluşturmak,

g. *İç ve dış çevreye yönelik kararlar vermek*; bilgi merkezinin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koordinasyonunu ve uyumunu sağlamak ve mevzuata uygunluğunu denetlemektir (Yılmaz, 2004: 183).

Bütün bu etkinliklerin amaç(lar) doğrultusunda yerine getirilebilmesi yönetici açısından sürekli karar almayı gerektirmektedir. Bu bağlamda denilebilir ki bilgi merkezinde küçük ya da büyük her iş bir kararı gerektirir ve karar almanın sonucu olarak gerçekleşir. İstenilen ve beklenen sonuca ulaşılan kadar yönetici sürekli yeni kararlar alır. Bu durum karar verme sürecinin ve yöneticiliğin doğasında vardır. Yönetici için başarı, verdiği kararların uygulanması ve sonucunda istenilen amaç(lar)a ulaşabilmesidir. Dolayısıyla etkinliklere yönelik doğru ya da yanlış karar verme yöneticinin başarısı veya başarısızlığı için bir göstergedir.

Alınan bazı kararlar bilgi merkezi hizmetlerine doğrudan yön vermektedir. Bu tür stratejik ve yönetsel kararlar yöneticiler ve yetki sahibi bilgi uzmanları tarafından verilir. Kararlar, amaçlar ve bunlara yönelik bütün etkinliklerle ilgilidir. Doğru ve yerinde kararlar verilmediği takdirde, bilgi merkezi uygun ve yeterli hizmet vermeyi aksatabilir. Karar verme, seçilen davranış biçimini ve alınan kararı uygulamaya yönelik olarak ortaya koymaktır. Verilen kararın, bir problemi çözmeye ya da bilgi merkezi için strateji belirlemede etkili olacağı öngörülüyorsa derhal harekete geçilmelidir aksi takdirde amaç(lar)dan uzaklaşılabilir gibi zaman ve para kaybı da söz konusu olabilir. Doğru zamanda ve doğru şekilde alınan kararların, etkinlikleri düzenlemesi ve amaca ulaştırması açısından çok önemli olduğu bir gerçektir.

7. Bilgi Merkezinde Karar Verme Aşamaları:

Bommer ve Chorba (1982: 12)'ya göre bilgi merkezinde karar verme sürecinin aşamaları şunlardır:

1. *İstihbarat ve Bilgi*: Problemler ve fırsatlar için araştırma yapma (*Örnekler*: Şikâyetleri dikkate alma, az dolaşan belgeleri belirleme, belirli programlar için dermenin yeterliliğini ölçme, gelecekteki gereksinimleri tahmin etme, potansiyel olarak kullanışlı teknolojik yenilikleri belirleme, performansı beklentilerle karşılaştırma).

2. *Teknik Plan*: Alternatif hareketlerin belirlenmesi ve analizi (*Örnekler*: Problemin yapısının daha iyi anlaşılması için veri toplama, model alma ve parametre tahmini yapma, olası çözümlerin üretimini yaratma, değişkenler arasında ilişkiyi keşfetme).

3. *Seçim*: Bir hareketi seçme ve uygulama (*Örnekler*: Alternatif hareketlerin uygulanışlarını tahmin etme, sonuçları değerlendirme, uygulamadaki teknik ve davranışsal problemlerle başa çıkma).

Hemen hemen diğer tüm örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezinde de karar verme yukarıda da görüldüğü gibi üç aşamadan oluşmaktadır bunlar; bilgi, plan ve seçim aşamalarıdır. İlk aşama, verilerin toplanmasını ve yorumlanmasını içerir. Karar veren kişi bir aşamadan diğerine geçmek zorunda değildir. Örneğin bütün davranış yollarının reddedilmesi, karar vericiyi bilgi aşamasına yeniden döndürebilir. Diğer aşamalar istatistik kullanımını içerebilirken ilk aşama veri toplanmasını ve yorumlanmasını içerebilir. Böylece istatistiklerin seçimleri değerlendirmede bir araç olduğu buradan da anlaşılmaktadır.

8. Bilgi Merkezinde Karar Verme Düzeyleri:

Bilgi merkezinde yapılan her etkinlik, amaç(lar) doğrultusunda alınmış bir kararın sonucudur. Örneğin, bilgi merkezine alınacak basılı ve elektronik enformasyon kaynağının belirlenmesi, bunların nereden alınacağı, ne şekilde alınacağı ve ödemelerinin nasıl yapılacağı belirlenmesi gibi etkinlikler bir dizi kararın verilmesini gerektirmektedir. Bu etkinliklerin ne şekilde yapılacağı seçimi ise, kararın sonucudur. Bommer ve Chorba (1982: 11)'ya göre bilgi merkezinde karar düzeyleri aşağıdaki gibidir.

1. *Stratejik Planlama*: Örneğin hedefleri belirleme, bilgi merkezi içi kararları görüşme, başlıca teknolojik yenilikleri uygulama, olanakların genişlemesi.

2. *Yönetimsel Kontrol*: Örneğin konu alanları arasında fon tahsisi, personel eğitimi gereksinimleri belirleme, bilgi sunma hizmetinin saatlerini belirleme, kullanılmayan materyali ayıklama politikası geliştirme, hizmet ve donanım satın alımını gerçekleştirme, işlemler için standartlar belirleme.

3. *İşlemsel Kontrol*: Örneğin, standartlar, düzeltici adımlar, programlama, şikâyetlere cevap, özel istek ve projeleri koordine etmekle ilgili günlük işlemleri ve hareketleri izleme, sağlama, kataloglama, rafa koyma, kullanılmayan materyali ayıklama, ödünç verme, danışma gibi işlemlerde verilen kararlar.

9. Bilgi Merkezinde Karar Verme Sürecinin Uygulanması:

Bilgi merkezi yöneticisinin, etkinliklerinde doğru ve yerinde kararlar verebilmesi ve etkin bir yönetim uygulaması için, bilgi merkezinin tüm kaynaklarını bir sistem bütünlüğü içinde değerlendirerek koordine etmesi gerekmektedir. Bu amaçla yöneticinin örgütle ilgili çeşitli kararların alınmasında kendisine yardımcı olacak ve örgütün iç ve dış çevresini kontrol edebilmesini sağlayacak bir bilgi ve iletişim sistemine gereksinimi vardır. Yöneticinin bilgi gereksinimini tek kanaldan sağlanan bilgilerle karşılamak kimi zaman çok zordur. Gelişen ve büyüyen örgütlerde bu gereksinim çok çeşitli kaynaklardan sistemli bir bütünlük içinde karşılanabilir. Yöneticilerin etkin ve yerinde kararlar verebilmeleri, örgüt içinde ve dışında çok iyi bir bilgi ve iletişim sistemi kurmalarını gerektirir;

çünkü yöneticiler isabetli ve etkin kararlar verebilmek ve etkinliklerin devamını sağlayabilmek için sürekli olarak bilgiye gereksinim duyarlar. Yönetici, bilgi, karar ve örgüt dörtgeninin etkili koordinasyonu ve doğru kullanımı, örgüt yönetimini belirlemiş olduğu amaç(lar)a ulaştıracak en önemli etkenlerdir. Yöneticinin, örgüt içi ve dışı iletişim kanallarından elde ettiği bilgilerle aldığı doğru ve yerinde kararlar, sorumlu olduğu örgütü belirlenmiş olan amaç(lar)a ulaştıracak en etkili unsurlardandır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi hizmet üreten bir örgüt olan bilgi merkezinde de yapılacak etkinliklere yönelik çeşitli kararlar alınmaktadır. Bu yüzden stratejik, yönetsel eylemsel, programlı ve programsız kararların tümü bilgi merkezinde de görülmektedir. Yönetsel ve eylemsel kararlar, stratejik planlama doğrultusunda ve ona dayanarak alınmaktadır. Hernon (1989:3)'a göre stratejik planlama, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler ortaya koyar. Bu planlama doğal olarak stratejik kararları da doğurmaktadır. Bilgi merkezinde stratejik planlama kararları genel olarak aşağıdaki işlemlerde uygulanabilir bunlar; a) Derme geliştirmede; b) Kataloglama ve sınıflamada; c) Seçim ve sağlamada; d) Danışma hizmetinde; e) Dermeye kolay ve rahat ulaşımda; f) Bilgi merkezinin iç stokunun düzenlenmesinde; g) Kullanıcıyla ilgili alanlarda.

Bilgi merkezini oluşturan unsurlar temel alındığında, yöneticilerin hangi alanlarda daha çok stratejik ve yönetsel kararlar alacağı da ortaya çıkmaktadır. Bunun için bilgi merkezi yöneticisi, bilgi merkezinde ulaşılmak istenen amaç(lar) doğrultusunda, kullanıcı isteklerini karşılayacak sağlıklı bilgi sunma hizmeti için politikalar oluşturmak, bu politikaları sürekli olarak gözden geçirmek ve gerektiğinde güncellemek zorundadır. 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 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 ve Menou, 1990: 300) gibi etkinliklerdir.

Yöneticilerin yukarıda belirtilen işlemlere yönelik politikaları hazırlarken, bilgi merkezinin faaliyetlerini sürekli etkileyen iç ve dış çevre faktörlerini dikkate almaları gerekmektedir. Bu faktörler, politikalar dâhil diğer bütün faaliyetlerde verilen kararlara da yön verirler. Politikalar hazırlanırken, bunlara yön verecek çeşitli analiz ve incelemeler, bilgi merkezinin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşullarıyla dahil tüm yönleriyle göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda bilgi merkezinin durumu, bilgi merkezini ilgilendiren ve ilgilendirebilecek olası gelişmeler, ulusal ve uluslararası bilgi sistemleri, ulusal bilgi politikası, iletişim ve enformasyon teknolojileri ve bunlarda yaşanan gelişmeler, sosyal ve kültürel yapı, kullanıcının niteliği ve niceliği vb. gibi konular titizlikle incelenmeli, analiz

edilmeli ve elde edilen bu veriler ışığında gerekli politikalar oluşturulmalıdır. Böylelikle bu çalışmalar, bilgi merkezinin sadece kısa süreli politikalarına değil, aynı zamanda uzun süreli politikalarına da ışık tutacak genel politikalarla birlikte, kullanıcıya sunulacak hizmetlerin belirlenmesinde ve bunun için kullanılacak en etkin yöntem seçiminde de yöneticiye ve çalışanlara yol gösterebilecektir. Tüm bu faaliyetler doğal olarak bilgi merkezi yöneticisinin karar verme davranışını ve stratejisi etkileyecek, yönetici karar verirken bu çalışmalardan elde edilen verileri, ilgili oluşumları, gelişmeleri ve koşulları da göz önünde bulundurabilecektir. Dolayısıyla bu çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında yönetici, daha tutarlı ve daha isabetli kararlar verebilecektir.

Bilgi merkezi yöneticisi, etkinliklerin devamı, sürekliliği ve doğru kararlar verebilmesine destek sağlaması için biçimsel her örgütte olduğu gibi politikalar dışında planlar, programlar, usuller ve kurallar da oluşturmak ve gerektiğinde bunları uygulamak zorundadır. Bu çalışmaların yapılması bilimsel bir yönetim anlayışının gereğidir. Plan, yapılması gereken etkinlikler için alınan kararların toplamıdır ve bir karar sonucu oluşturulur. Planda, belli bir zaman dilimi vardır ve bu zaman diliminde nereye ne şekilde varılacağı, neyin, nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı, hangi maliyetle gerçekleştirileceği gibi etkinliklere yönelik hassas noktalar yer alır. Plan, en genel ifadeyle, belirlenen amaç(lar)a ulaşmak için nelerin ne şekilde yapılacağına yönetim kademesince karar verilmesidir. Planlama ise, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim(ler) tarafından, ne için, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacağına kararlaştırılmasıdır. Planlama süreciyle örgütün var olan beşeri ve fiziki kaynaklarının organize edilerek, amaçlar yönünde etkileşimi ve harekete geçirilmesi sağlanmaktadır. Yönetici bilgi merkezinde planlama süreci doğrultusunda uzun, orta ve kısa süreli planlar yaparak, etkinliklerin şekillenmesini ve uygulamaya aktarımını sağlamaktadır.

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 ve Budak, 1999: 134). Örneğin, bilgi merkezinde derme sağlama biriminden kimin ya da kimlerin sorumlu olduğu, bu birimin hangi ölçütleri göz önünde bulundurarak materyal sağlayacağı, bunu yaparken de ne kadar sürenin ve bütçeden ne kadar kaynağın ayrılması gerektiği daha önce belirlenen gereksinimler doğrultusunda oluşturulan bir programla belirtilir.

Usuller, eylemlerle ilgili kılavuzlardır. Politikalar da eylemlerle ilgili olmakla birlikte, daha çok eyleme yönelik düşüncüyü yönlendirirler. Buna karşın, usuller, belli bir politikanın ya da amacın gerçekleştirilmesiyle ilgili olayların kronolojik bir dizisidir. Bu nedenle doğrudan, eyleme yöneliktirler. Örneğin, bir bilgi merkezinde yayın alımlarında tasarruf amacıyla, yayınların tek nüsha olarak alınması gibi bir politika benimsenebilir. Bir başka deyişle, çift nüsha alımlarını engelleyici bir politika gütmek istenebilir. Bu durumda, yayın siparişi veya

sağlama 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. Bilgi merkezinde çalışan personelin çalışma saatlerine dikkat etmelerinin bir kuralla belirtilmiş olması buna örnek gösterilebilir. Kuralların dayanağı planlar ve politikalarıdır. Tüm bu yönetsel çalışmalar oluşturulurken karar verme etkinliği yoğun bir şekilde yaşanmaktadır, ayrıca bunların oluşturulması ve düzenlenmesi, daha sonra verilecek kararları da doğrudan etkileyebilmektedir. Kurallar, karar verme sürecinin en başından en sonuna kadar tüm işlemlerde yöneticinin sıkça başvurduğu bir yol gösterici özelliği taşımaktadır.

Yönetici, planı hazırlamadan önce, planın amacının belirlenmesine, planlamanın uzun süreli mi, yoksa kısa süreli mi yapılmasına, bunu yaparken hangi araçların, tekniklerin ve yöntemlerin kullanılacağına ve planlamaya katılacak kişilerin kimler neler olacağına ve neler yapmaları gerektiğine karar vermelidir. Bu tür faktörlerin bilinmesi ve belirlenmesi, planın, bilgi merkezinin amaçları doğrultusunda oluşturulması yanında, uygulanmasını da kolaylaştıracaktır.

Yönetici, örgütlenme işlevinin yapısını belirlemeye karar verirken veya bu işlevi oluştururken diğer işlevlerde olduğu gibi iç ve dış çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır; çünkü bu faktörler bilgi merkezini sürekli etkilemekte dolayısıyla örgütlenme sürecine de yön verebilmektedir. Söz konusu faktörler, diğer bilgi merkezleriyle veya örgütlerle olan ilişkileri, personeli, kullanıcıyı, mevzuatı, bütçeyi, teknolojiyi vs. kapsamaktadır.

Bilgi merkezinde 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 ve zamana göre örgütlenmedir. Ürüne göre örgütlemeye örnek, kitaplar, süreli yayınlar, elektronik kaynaklar vb. gibi materyale yönelik örgütlenmedir. İşleve göre örgütlenme teknik hizmetler ve rehberlik hizmetleri biçimindedir. Coğrafi konuma göre örgütlenmede, merkezi birimiyle onun dışında farklı coğrafi bölgelerde veya farklı yerlerde bulunan şube birimlerinin ayrı olarak örgütlenmesinden söz edilir. Kullanıcıya göre örgütlenmede bilgi merkezinin, kullanıcıları göz önüne alarak örgütlenmesi söz konusudur; bilgi merkezinin, çocukları, gençleri ve yetişkinleri dikkate alarak örgütlenmesi buna örnek gösterilebilir. Proje tipi örgütlenmede, belli bir görevin yerine getirilmesi için, o görevle ilgili uzman ve diğer elemanlar, başlarında bir yöneticiyle birlikte çalışırlar. Bu örgütlenmede, 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 örgütlenme sürecinde uygulanmaya konulması gösterilebilir. Karma örgütlenme ise, yukarıda söz edilen örgütlenme türlerinin bir kısmının birleştirilerek uygulanması biçimindedir. Bilgi merkezinde işlevsel bir örgütlemeye ek olarak, zamanla kullanıcıya ve ürüne göre örgütlenmenin

zorunlu olarak ortaya çıkması durumunda bu örgütlemeye başvurulur. Sürece göre örgütleme, birbirini izleyen süreçlerin uygun biçimde örgütlenmesidir. Örneğin, kataloglama ve sınıflama birbirleriyle yakından ilişkili ve birbirini izleyen süreçler olarak ele alındığında, örgütlemeye bu süreçlere göre bölüm ya da birimler oluşturulabilir. Zamana göre örgütlemeye örnek ise, gündüz ve gece gibi farklı zaman aralıklarında çalışabilecek elemanların işe alınması ve örgüt etkinliklerinin buna uygun olarak düzenlenmesidir (Yontar, 1996: 118-119). Yönetici, örgütleme sürecini oluştururken, etkinlikleri yürütmek için gerektiğinde birden çok örgütlenme biçimini kullanabilir. Kimi durumlarda ilk başta kullanılmayan bazı örgütlenme yöntemlerinin zorunluluk gereği sonraki aşamalarda uygulamaya geçirilmesine karar verilebilir.

10. Bilgi Merkezinde Karar Verme Teknikleri:

Bilgi merkezinde etkinliklere yönelik kararlar verilirken çeşitli teknikler kullanılmaktadır bunlar: iş analizi, maliyet analizi, yöneylem araştırması, zaman incelemesi ve hareket incelemesi gibi tekniklerdir.

İş analizi tekniği ile bilgi merkezinde yapılan tüm etkinlikler titizlikle gözlemlenerek ve her etkinlikle ilgili işlemler ayrıntılı olarak analiz edilerek, hangi etkinliğin öncelikli olduğu, bir işlemin tamamlanabilmesi için gereken etkinliklerin neler olduğu ve bir işlevi veya hizmeti oluşturan işlemlerin neler olduğunun belirlenebilmesi mümkün olmaktadır (Guinchat ve Menou, 1990: 303).

Maliyet analizleri tekniği ile etkinlikler için dolaylı ve dolaysız yoldan yapılan bütün harcamaların maliyetlerinin yarar açısından ölçümü gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla etkinlikler için yapılan harcamaların, amaç(lar)a ne kadar ulaştırdığının ya da ulaştırmadığının ve sonraki aşamalarda maliyetin ne kadar olacağını belirlenmesi sağlanır. Yöneylem araştırmasında, yürütülen etkinliklerle amaç(lar)a ne kadar ulaşıldığının matematiksel ve istatistiksel tekniklerle ortaya konulması sağlanır. Bu yöntem daha çok niceliksel karar verme işlemlerinde kullanılmaktadır. Zaman incelemesi ise, işlemleri en küçük parçalarına ayırarak, tek tek her parçanın gerçekleştirilmesinde ne kadar zaman harcandığını saptamayı ve göstermeyi amaçlayan bir yöntemdir (Yalvaç, 2000: 82). Bu yöntemle bilgi merkezinde yapılan çeşitli işlemler için harcanan zaman belirlenir. Hareket incelemeleri ise, yürütülen etkinliklerde gerçekleştirilen veya izlenen çeşitli hareketleri inceler. Bilgi merkezinde uygulanabilecek bir teknik de PERT (Programme Evaluation and Review Technique) tekniğidir. Bu teknik, projenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli etkinlik ve olaylardan oluşan, etkinlik ve olaylar arasındaki ilişkileri, sırayı ve öncelikleri sistematik olarak bir şema üzerinde gösteren, böylece projenin planlamasını ve kontrolünü sağlayan bir tekniktir (Yozgat, 1994: 91). Söz konusu tekniklerin kullanılmasıyla yürütülen etkinliklerin amaç(lar) doğrultusunda niteliksel ve niceliksel değerlendirilmesi yapılabilir. Ayrıca söz konusu tekniklerin uygulanmasıyla da elde edilen veriler, yöneticilerin sonraki aşamalarda daha gerçekçi karar almalarına yardımcı

olabilmektedir. Bütün çalışmalardan elde edilen olumlu ya da olumsuz her sonuç verilecek yeni kararlar için bir yol gösterici konumundadır.

Sonuç:

Yönetim olgusu, planlama, örgütlenme, finans, yöneltme, personel, eşgüdüm, iletişim ve denetim gibi süreçleri içermektedir. Bu süreçlerden birisi de karar verme sürecidir. Karar verme süreci, yönetimin diğer süreçlerini doğrudan etkileme ve onlara yön verme özelliğine de sahiptir; bu nedenle diğer bütün süreçlerle ilişkilidir. Karar verme, belirlenen amaç(lar)a ulaşmak için var olan seçenekler arasından, bilgi ve deneyime dayanılarak en uygun olanının seçilmesidir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezinde de karar verme süreci, yürütülen etkinliklerde yoğun olarak kendisini göstermektedir. Bilgi merkezi yöneticileri, belirlenen ve ulaşılmak istenen örgütsel amaç(lar) çerçevesinde gerçekleştirilecek etkinlikleri harekete geçirmek için, uygulamaya yönelik çeşitli kararlar almaktadır. Yöneticilerin kararlarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar, kurumun bütçesi, personelin niteliği ve niceliği, kültürel yapı, kullanıcı grubu, mevzuat, teknoloji, bina vs.'dir. Bu faktörlerin bazılarının kararları etkileme oranı diğerlerine göre daha fazla olmakla birlikte, yöneticilerin verdikleri kararların da söz konusu faktörleri az ya da çok etkilemesi kaçınılmazdır.

Bilgi merkezi yöneticilerinin örgütsel etkinliklere yönelik olarak doğru ve yerinde kararlar verebilmeleri için, örgütlerinde uygun iletişim kanalları oluşturmaları ve bu kanallar aracılığıyla elde edecekleri bilgileri bilimsel bir gözle değerlendirmeleri, günümüz modern yönetim uygulamalarında önemli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Doğru ve gerekli bilgi, isabetli kararın verilmesi için bir gerekliliktir. Bu nedenle örgüt bünyesinde bilgi yönetim sistemlerinin kurulması, bütün örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezinde de faaliyetlerin devamını istenen şekilde sürdürebilmek, belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmek ve en önemlisi örgütün ve yöneticinin başarısını etkileyecek doğru kararlar verebilmek açısından önemlidir.

Yöneticilerin karar vermeden önce etkinlik ile ilgili olarak örgütte çalışan tüm personelin görüşlerini almaları hem yöneticilerin farklı bakış açısı kazanmalarına, hem karara katılmalarından ötürü örgütte çalışan personelin motivasyonunun yükselmesine de neden olacaktır. Bu bağlamda kararların örgütsel ve/veya grup olarak verilmesi, her ne kadar kararlar ve etkinliklerle ilgili tüm sorumluluk yöneticiye ait olsa da, yöneticinin sorumluluğu paylaşması demektir. Sorumluluğu paylaşmasıyla yönetici kendisine karşı olan veya olabilecek antipatiyi ve muhalefeti de azaltmış olacaktır. Böylece yönetici karar vermede katılımı sağlayarak daha güçlü ve herkes tarafından benimsenen bir konuma ulaşabilecektir. Burada önemli olan yöneticinin sorumluluğunda ve inisiyatifinde; fakat, ilgili kişilerin katılımı çerçevesinde bir grubun oluşturulması ve yöneticinin karar düzeyinde sağlıklı ve eşit katılımı gerçekleştirebilmesidir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bommer, M. R. W. ve Chorba, R. W. (1982). *Decision making for library management*. Newyork: Knowledge Industry Publications.
- Bridge, J. ve Dodds, J. C. (1975). *Managerial decision making*. London: Cromm Helm.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (1999). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cooper, J. D. (2000). *Etkili Karar Verme Sanatı*. çev: A. E. Arslan. İstanbul: Emre Yayınları.
- De Gennaro, R. (1985). Library administration and new management systems. Ed: Beverly P. Lynch. *Management strategies for libraries* içinde (s. 378-389). Newyork: Neal Schuman Publishers Inc.
- Decision-making process. (2000). [Çevrim içi], Elektronik adres: <http://www.adm.monash.edu.au/community-services/counselling/selfhelp/decisions.pdf> (E.T: 05.01.2006).
- Einhorn, H. J. ve Hogarth, R. M. (1999). Karar alma. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek* içinde (s.133-147). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Guinchat, C. ve Menou, M. (1990). *Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş*. çev: S. Taner. Ankara: Kütüphaneler Genel Müdürlüğü.
- Gürdal, O. (1990). Kütüphanecilik eğitimi planlaması: I. *Türk Kütüphaneciliği*, 4 (2), s. 73-82.
- Harrod's librarians' glossary and reference book*. (2000). Aldershot: Gower.
- Hatiboğlu, Z. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Lebib Yalkın.
- Hernon, P.(1989). *Statistics for library decision making: a handbook*, New jersey: Ablex Publishing Cooperation.
- Himmetoğlu, B. A. (1971). *Karar Verme Yeteneğini Geliştirme*. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi.
- Kaya, İ. (1984). *Pazarlama Bilgi Sistemleri: Bir Firma İçin Pazarlama Bilgi Sistemi Tasarımı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1978). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Fandt, P. M. (1995). *Management: challenges in the 21. century*, Minneapolis: West.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Öz-Alp Ş., Sindiren, D. ve Aşkun, İ. C. (1974). *İşletme Politikası*. [Eskişehir]: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE.
- Steinbusch, C. (2005). Decision Making. [Çevrim içi], Elektronik adres: <http://www.slis.ualberta.ca/cap99/csteinbu/capping.htm> (E.T: 15.09.2005).
- Tatar, T. ve Üner, M. M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*. Ankara: Gazi Büro Yayınları.
- Tosun, K. (1986). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Tunçkanat, H. (1989). Kütüphaneci, Yönetim ve Üniversite Kütüphanesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 3 (2), 65-70.
- Yalvaç, M. (2000). *Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde Sistem Analizinin Önemi ve Uygulanabilirliği*. İstanbul: Çantay Kitabevi.

Malik Yılmaz, Mustafa Talas
Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci
Decision-Making Process in Information Center

- Yılmaz, M. (2004). Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezinde Yönetim ve Yönetici. *Türk Kütüphaneciliği*, 18 (2), s. 163-184.
- Yontar, A. (1995). *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Yozgat, U. (1994). *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: Beta.