251307

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMAYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)
Mesut KURULGAN
Eskişehir, 2004

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMAYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Mesut KURULGAN

DOKTORA TEZİ

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2004

DOKTORA TEZ ÖZÜ
BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMAYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Mesut KURULGAN
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2004
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Kar amacı gütmeyen bir örgüt olan üniversite kütüphaneleri, tıpkı kar amaçlı örgütler gibi, yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesinde bilgi teknolojisinden (BT) büyük ölçüde etkilenmektedirler.

Çalışma, BT'nin üniversite kütüphanelerinde planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etkileri ana çatısı altında, kütüphane yöneticilerinin BT'nin anılan yönetim işlevleri üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerini saptamayı ve bu etkilerin kişisel ve örgütsel değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde, **Bilgi Teknolojisi ve Üniversite Kütüphaneleri** kavramları ve **Üniversite Kütüphaneleri ve Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Kullanımına** yer verilmektedir.

İkinci Bölümde, **Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerindeki Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri** incelenmektedir.

Üçüncü Bölüm, BT'nin Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevleri üzerine etkilerine yönelik hazırlanan anket sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Bu ayırımda önce, üniversite kütüphaneleri ve yöneticilerinin özellikleri, BT'nin kullanıldığı alanlar, BT'nin yönetim faaliyetlerine katkıları ve yönetim işlevleri üzerine etkileri **Betimleyici Analiz Yöntemiyle** incelenmektedir. Daha sonra, yönetim işlevlerinde BT etkileri ile yöneticilerin kişisel özellikleri ve örgütsel nitelikler arasındaki ilişki, **Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA)** ve **Bağımsız Gruplararası T-Testi** uygulanarak irdelenmiştir.

ABSTRACT
THE EFFECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY ON MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE UNIVERSITY LIBRARIES AND A RESEARCH IN CONNECTION WITH THE APPLICATION IN TURKEY

Mesut KURULGAN
The Department of Business Administration
Anadolu University Institute of Social Sciences, May 2004
Advisor: Prof. Dr. Celil KOPARAL

As a non-profit organization, university libraries, similar to organizations which pursue profit, have been considerably affected by information technology to carry out administrative functions.

The purpose of this project is to find out the perspectives of library directors about the effects of information technology on the management functions such as planning, organizing, staffing, directing and controlling as well as whether those effects have meaningful differences due to the personal and organizational variables.

Based on the purposes mentioned above, this study consists of three chapters: The first chapter includes concepts of information technology and university libraries and the use of information technology in university libraries.

In the second chapter, the effects of information technology on management functions in university libraries are examined.

The third chapter includes the analysis of the survey responses. First, Descriptive Analysis is used to learn about the characteristics of university libraries and directors, to learn the contributions of information technology to the administration activities, and to learn about the effects of information technology on the administration functions. Then, One-Way ANOVA for Repeated Measures and Independent Samples T-Test was run to find out what relationships exist between the effects of information technology on the administration functions and personal characteristics of the directors as well as organizational qualities.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mesut KURULGAN'un "Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri ve Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma" başlıklı tezi **17 Mayıs 2004** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

		İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	**Prof.Dr.Celil KOPARAL**
Üye	:	**Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU**
Üye	:	**Prof.Dr.Sekine KARAKAŞ**
Üye	:	**Doç.Dr.Deniz TAŞCI**
Üye	:	**Yrd.Doç.Dr.Hakan KAĞNICIOĞLU**

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Diğer örgütlerde olduğu gibi, üniversite kütüphanelerinde bilgi teknolojisinin (BT) kullanımı ile başlayan gelişmeler, her geçen gün yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla giderek büyümektedir. Özellikle mikrobilgisayarların geniş kullanım alanı bulması, telekomünikasyon (uz-iletişim) teknolojisinin hızlı gelişimi, optik disk teknolojisindeki yenilikler, yapay zeka ve uzman sistemlerden kütüphanecilik (bilgi ve belge yönetimi) alanında yararlanılabilmesi bu mesleği ve profesyonel bilgi işçilerini etkilemektedir. Bütün bu gelişmelere bağlı olarak verilen hizmetlerin tür, nitelik, nicelik ve hızı artmaktadır. BT'nin üniversite kütüphanelerinin örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve işlevlerinde de etkisi görülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın uygulama bölümünde, Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin, yönetim işlevlerinde BT olanaklarından ne ölçüde yararlandıklarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerek kuram ve gerekse uygulama kısımlarında başından beri bana her aşamada, bilgi, eleştiri ve önerileriyle katkıda bulunan, büyük bir özveri ve titizlikle danışmanlık hizmetini yürüten değerli hocam Sayın Prof. Dr. Celil KOPARAL'a, özellikle araştırma konusunda gereksinim duyduğum fikir ve önerilerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Deniz TAŞÇI'ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan KAĞNICIOĞLU'na, özellikle bilgi kaynağı desteği ve anket sorularının anlaşılırlık analizine katkılarından dolayı Hacettepe Üniversitesi "Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü" öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Yaşar TONTA'ya ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma yönteminin belirlenmesi ve araştırma verilerinin analiz edilmesi aşamalarında gösterdikleri yakın ilgi ve yardımlarından dolayı Sayın Prof. Dr. Ahmet ÖZMEN'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Fikret ER'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Harun SÖNMEZ'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Turan Akman ERKILIÇ'a ve Araştırma Görevlisi Sayın Levent TERLEMEZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerine ulaşmam konusunda bana yardımcı olan tüm dostlarıma teşekkür ederim. Çalışmanın kuramsal yönünün daha iyi anlaşılması açısından KYBELE (Kütüphane Yönetim ve Belge Erişim) Sistemi'ni ayrıntılı olarak inceleme ve bilgi alma konusunda yardımlarını esirgemeyen Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanı Sayın Adnan YILMAZ'a ve Sayın Hüryaşa ASLAN'a minnettarım. Ayrıca yoğun çalışma ortamı içinde, Internet ortamında gönderdiğim anket sorularını büyük bir titizlikle yanıtlama özverisinde bulunan Türkiye'deki bütün üniversite kütüphane yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, burada isimlerini sayamadığım çalışmamda emeği geçen bütün dostlarıma ve bana bu çalışmaları yapabilmek için gerekli tüm manevi desteği sağlayan anneme, sevgili kızım Öykü'ye ve eşim Fatma'ya bana gösterdikleri anlayıştan dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Mesut KURULGAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ ii
ABSTRACT iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI iv
ÖNSÖZ v
ÖZGEÇMİŞ vii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xvii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ

1. BİLGİ TEKNOLOJİSİ 3
1.1. Bilgi Teknolojisi Kavramı ve Unsurları 8
1.2. Bilgi Teknolojisi Araçları 10
1.2.1. Telekomünikasyon (Uz-iletişim) Ağları 10
1.2.1.1. Yerel Alan Ağı (Local Area Network) 10
1.2.1.2. Geniş Alan Ağı (Wide Area Network) 11
1.2.1.3. Internet 11
1.2.1.4. Intranet ve Extranet 16
1.2.1.5. İstemci/Sunucu Ağları (Client/Server Networks) 17
1.2.1.6. Örgütlerarası Ağlar (Interorganizational Networks) 18

1.2.2. Veri Tabanları 20

1.3. Bilgi Teknolojisi Uygulamaları 25
1.3.1. Telekomünikasyon Uygulamaları 26
1.3.1.1. Elektronik İletişim Sistemleri 27
1.3.1.2. Elektronik Toplantı Sistemleri 29

1.3.2. Bilgi Sistemleri 31
1.3.2.1. Bilgi Sistemi Kavramı, Unsurları ve İşlevleri 31
1.3.2.2. Bilgi Sistemi Türleri 32
1.3.2.2.1. Kayıt İşleme Sistemi 33
1.3.2.2.2. Bilgi Çalışanları ve Ofis Otomasyonu Sistemi ..33
1.3.2.2.3. Yönetim Bilgi Sistemi 34
1.3.2.2.4. Karar Destek Sistemleri 35
1.3.2.2.5. Üst Yönetim Bilgi Sistemi 36
1.3.2.2.6. Uzman Sistemler ve Yapay Zeka 37

2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ VE ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI 40

2.1. Üniversite Kütüphanelerinin Tanımı 42
2.2. Üniversite Kütüphanelerinin İşlevleri 43
2.2.1. Temel İşlevleri 44
2.2.1.1. Bilgi ve Belgeleri Edinme İşlevi 44
2.2.1.2. Bilgi ve Belgeleri Düzenleme İşlevi 45
2.2.1.3. Bilgi ve Belgelerden Yararlandırma İşlevi 45

2.2.2. Özel İşlevleri 46
2.2.2.1. Üniversitenin Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Hizmet Programlarına Destek Sağlayıcı Etkin Dokümantasyon (Belge) ve Enformasyon (Bilgi) Hizmeti Sunmak 46
2.2.2.2. Kütüphanelerarası İşbirliğini Sağlamak 50
2.2.2.3. Kullanıcı (Okuyucu) Eğitimi 51

2.3. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Kullanımı 53
2.3.1. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi İhtiyacı 53
2.3.2. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Uygulamaları 55
2.3.2.1. Sağlama 58
2.3.2.2. Kataloglama 61
2.3.2.3. Danışma (Müracaat/Referans) Hizmetleri 63
2.3.2.4. Süreli Yayın Denetimi 68
2.3.2.5. Ödünç Verme Hizmeti 69
2.3.2.6. Kütüphanelerarası İşbirliği 71
2.3.2.7. Kütüphane Yönetimi İle İlgili İşlemler 81

2.4. Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerine Getirdiği Yenilikler ...83
2.4.1. Bina Açısından 84
2.4.2. İş Akışı Açısından 84
2.4.3. Personel Açısından 85
2.4.4. İşbirliği, Kaynak Paylaşımı ve Standartlaşma Açısından 86
2.4.5. Kullanıcıya Yönelik Hizmetlerin Çeşitlenmesi Açısından 86
2.4.6. Kütüphane Kavramı Açısından 89

2.5. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Sonuçları 94
2.5.1. Olumlu Sonuçları 94
2.5.2. Olumsuz Sonuçları 95

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEKİ YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

1. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİM 99

2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİ VE BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ 101

2.1. Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim İşlevleri 102
2.1.1. Planlama İşlevi 102
2.1.1.1. Üniversite Kütüphanelerinin Vizyonu, Misyonu, Amaçları ve Faaliyetleri 106
2.1.1.2. Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama 110
2.1.1.3. Üniversite Kütüphanelerinde Politika Oluşturma 117
2.1.1.4. Üniversite Kütüphanelerinde Karar Verme 122

2.1.2. Örgütleme İşlevi 124
2.1.2.1. Üniversite Kütüphanelerinin Örgüt Yapısı 134
2.1.2.2. Üniversite Kütüphanelerinde Örgüt Kültürü 144

2.1.3. Kadrolama İşlevi 146
2.1.3.1. Üniversite Kütüphane İşgöreninin Özellikleri 147
2.1.3.2. Üniversite Kütüphanelerinde Kadrolama Süreci 148

2.1.4. Yürütme (Yöneltme/Emir-Komuta) İşlevi 155
2.1.4.1. Yürütme İşlevinin Temel Unsurları 155
2.1.4.2. Çağdaş Üniversite Kütüphanelerinde Yeni Yürütme Yöntemleri 164

2.1.5. Denetim İşlevi 171
2.1.5.1. Denetim Sürecinin Aşamaları 172
2.1.5.2. Denetim Teknikleri 175

2.2. Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerindeki Yönetim İşlevleri Üzerine Olası Etkileri 183
2.2.1. Planlama İşlevi Üzerine Etkileri 183
2.2.1.1. Planlama İçin Gerekli Olan Zaman Açısından 185
2.2.1.2. Bilimsel Yöntemlerin Kullanımı Açısından 188
2.2.1.3. Geleceğe Yönelik Tahminlerin Doğruluk Derecesi Açısından 189
2.2.1.4. Planların İçerdiği Konuların Kapsamı Açısından 189
2.2.1.5. Planlama Sürecinin Maliyeti Açısından 190

2.2.2. Örgütleme İşlevi Üzerine Etkileri 190
2.2.2.1. Yönetim Basamakları Açısından 192

2.2.2.2. Merkezileşme-Merkezileşmeme Açısından 193
2.2.2.3. Örgütün Görev/İşlevleri Açısından 196
2.2.2.4. Örgütteki Bilgi Akışı Açısından 196
2.2.2.5. Uzmanlaşma Derecesi Açısından 197

2.2.3. Kadrolama İşlevi Üzerine Etkileri 197
2.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Açısından 198
2.2.3.2. Yetiştirme ve Geliştirme Açısından 200
2.2.3.3. Başarı Değerlemesi Açısından 201
2.2.3.4. Örgütteki İşgören Niteliği ve Niceliği Açısından 202

2.2.4. Yürütme İşlevi Üzerine Etkileri 203
2.2.4.1. Yürütme ve Raporlama Sistemi Açısından 204
2.2.4.2. Kurallar ve Disipline Olan Gereksinim Açısından 205
2.2.4.3. Astların Yetenek ve Bilgilerinden Yararlanma Açısından 205
2.2.4.4. Üstlerin Yetenek ve Bilgilerinden Yararlanma Açısından 206
2.2.4.5. İşgörenin Moral ve Güdülenmesi Açısından 206
2.2.4.6. Önderlik Açısından 207
2.2.4.7. Bölümlerarası Eşgüdüm ve Bilgi Alışverişi Açısından 208

2.2.5. Denetim İşlevi Üzerine Etkileri 209
2.2.5.1. İyi Bir Raporlama Sisteminin Kurulması Açısından 209
2.2.5.2. Zamanlı Bilginin Edinilmesi Açısından 210
2.2.5.3. Denetim Sürecinde Bilimsel Yöntemlerin Kullanılması Açısından 210
2.2.5.4. Sonuçlara İlişkin Yazılı Bilgilerin Dosyalanması ve Saklanması Açısından 211
2.2.5.5. Faaliyet Sonuçlarının Tepe Yönetimi Tarafından İzlenip-Denetlenmesi Açısından 211

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ KONULU BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ 214

1.1. Araştırmanın Amacı 214
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 216
1.3. Araştırmada İzlenen Yöntem 216
1.4. Verilerin Çözümlenmesi 217

2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 219
2.1. Üniversite Kütüphaneleri ve Yöneticilerinin Özellikleri 219
2.2. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisinin Kullanıldığı Alanlar 222
2.3. Bilgi Teknolojisinin Yönetim Faaliyetlerine Katkıları 223
2.4. Bilgi Teknolojisinin Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri 228
2.5. Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi İle Yöneticilerin Kişisel Özellikleri Arasındaki İlişki 243
2.5.1. Yönetici Yaşlarına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 244
2.5.2. Uzmanlık Alanlarına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 247
2.5.3. Kıdeme (İş Deneyimi) Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 249

2.6. Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi İle Örgütsel Nitelikler Arasındaki İlişki 253
2.6.1. İşgören Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 254
2.6.2. Örgütün Bilgi Teknolojisi Kullanım Süresine Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 257
2.6.3. Derme (Koleksiyon) Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 261
2.6.4. Örgütün Yaşına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 264
2.6.5. Bilgisayar Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 267
2.6.6. Devlet ya da Vakıf Kurumu Olma Durumuna Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi 269

SONUÇ 272

EKLER 279

KAYNAKÇA 290

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Varlık, Özellik, Alan ve Ana Alan İlişkisi 21

Tablo 1.2 ANKOS İle Veri Tabanlarına Abonelik Durumları (2002) 81

Tablo 2.1 Ücret Ödeme Sistemleri 81

Tablo 3.1 Araştırmada Kullanılan Ölçek 218

Tablo 3.2 Üniversite Kütüphanelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı 219

Tablo 3.3 Üniversite Kütüphanelerinin İşgören Sayısına Göre Dağılımı 220

Tablo 3.4. Üniversite Kütüphanelerinin Bilgisayar Sayısına Göre Dağılımı ...220

Tablo 3.5 Üniversite Kütüphanelerinin Toplam Derme (Koleksiyon) Sayısına Göre Dağılımı 220

Tablo 3.6 Ankete Yanıt Veren Kütüphane Yöneticilerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı 221

Tablo 3.7 Ankete Yanıt Veren Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı 221

Tablo 3.8 Ankete Yanıt Veren Kütüphane Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı 221

Tablo 3.9 Üniversite Kütüphanelerinin BT'yi Kullanma Sürelerine Göre Dağılımı 222

Tablo 3.10 Kütüphanelerde BT'nin Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı 222

Tablo 3.11 BT'nin Yönetsel Faaliyetlere Katkılarına Göre Kütüphanelerin Dağımı 223

Tablo 3.12 BT Sonucu Elde Edilen Bilgilerin Yöneticilerce Yönetim İşlevlerinde Kullanılmasına İlişkin Dağılımı 224

Tablo 3.13 BT Kullanımının Yetki Devri Açısından Yaptığı Değişmelere Göre Kütüphanelerin Dağılımı 225

Tablo 3.14 BT Kullanımı Sonucu Raporların Sayısında Gözlenen Değişimler 226

Tablo 3.15 BT Kullanımı Sonucu Raporların Niteliğinde Gözlenen Değişimler 226

Tablo 3.16 BT Kullanımı Sonucu Rapor Hazırlama Zamanında Gözlenen Değişimler 226

Tablo 3.17 BT Kullanımı Sonucu Raporların Güncelliğinde Gözlenen Değişimler 227

Tablo 3.18 BT Kullanımı Sonucu Raporların Kapsamında Gözlenen Değişimler 227

Tablo 3.19 BT Kullanımı Sonucu Rapor Hazırlama Sıklığında Gözlenen Değişimler 227

Tablo 3.20 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Planlama İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 229

Tablo 3.21 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Örgütleme İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 231

Tablo 3.22 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Kadrolama İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 233

Tablo 3.23 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Yürütme İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 236

Tablo 3.24 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Denetim İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 238

Tablo 3.25 Yöneticilerin Bakış Açısından Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanımının Yönetim İşlevleri Üzerindeki Etkilerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı 240

Tablo 3.26 Yöneticilerin Bakış Açısından Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Etkilerinin Yönetim İşlevlerine Göre Dağılımı 242

Tablo 3.27 Yöneticilerin Bakış Açısından Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Etkilerinin Yönetim İşlevlerine Göre Genel Ortalama Değerleri 243

Tablo 3.28 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 245

Tablo 3.29 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi ...246

Tablo 3.30 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 247

Tablo 3.31 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 249

Tablo 3.32 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 250

Tablo 3.33 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 251

Tablo 3.34 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Örgütleme İşlevinde BT'nin Etkisine İlişkin Puanlarına Uygulanan Tukey HSD Testi Sonuçları 252

Tablo 3.35 Üniversite Kütüphanelerinin İşgören Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 255

Tablo 3.36 Üniversite Kütüphanelerinin İşgören Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 256

Tablo 3.37 Üniversite Kütüphanelerinin BT Kullanım Süresine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 258

Tablo 3.38 Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Süresine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 259

Tablo 3.39 Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Süresine Göre Yürütme İşlevinde BT'nin Etkisine İlişkin Puanlarına Uygulanan Tukey HSD Testi Sonuçları 260

Tablo 3.40 Üniversite Kütüphanelerinin Derme Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 262

Tablo 3.41 Üniversite Kütüphanelerinin Derme Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 263

Tablo 3.42 Üniversite Kütüphanelerinin Yaşına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 265

Tablo 3.43 Üniversite Kütüphanelerinin Yaşına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 266

Tablo 3.44 Üniversite Kütüphanelerindeki Bilgisayar Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 268

Tablo 3.45 Üniversite Kütüphanelerindeki Bilgisayar Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi 269

Tablo 3.46 Kütüphane Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumun Devlet/Vakıf Olma Durumuna Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi 270

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Veri, Bilgi ve Özel Bilgi Arasındaki İlişki 6

Şekil 1.2 Intranet ve Extranet Modeli 16

Şekil 1.3 Internet Tabanlı Örgütlerarası Sistemler 19

Şekil 1.4 Örgütler ve Son Kullanıcılar Tarafından Kullanılan Temel Veri Tabanı Türleri 22

Şekil 1.5 Telekomünikasyon Uygulamaları 26

Şekil 1.6 Bilgi Sisteminin İşlevleri 32

Şekil 1.7 Yapay Zeka'nın Uygulama Alanları 39

Şekil 1.8 Kütüphanelerde Sağlama Süreci 60

Şekil 1.9 Kataloglama Süreci 62

Şekil 1.10 Z39.50 Tarama Süreci 75

Şekil 1.11 Yönetimde Karar 82

Şekil 1.12 MyLibrary Web Sayfası Örneği (Cornell Üniversitesi Kütüphanesi) 89

Şekil 2.1 Stratejik Planlama Sürecinde Misyon, Amaç, Hedef ve Faaliyet İlişkisi 107

Şekil 2.2 Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama Süreci 111

Şekil 2.3 Çevre Koşullarıyla Örgüt Yetenekleri Arasındaki İlişki 114

Şekil 2.4 Teknik Hizmetlerin Temel İşlevleri 129

Şekil 2.5 Tanımlayıcı Kataloglama Bilgisi 130

Şekil 2.6 Okuyucu/Kullanıcı Hizmetlerinin Temel İşlevleri 132

Şekil 2.7 Üniversite Kütüphanelerinin Örgüt Şeması (İşlevlere Göre Örgütleme) 135

Şekil 2.8 Üniversite Kütüphanelerinin Örgüt Şeması (Bölge Temeline Göre Örgütleme) 137

Şekil 2.9 Matriks Örgüt Yapısı 141

Şekil 2.10 Belirlenen Dönemlerde Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Dermesinden En Çok Ödünç Alınan Yayınların Listesi 186

Şekil 2.11 Belirlenen Dönemlerde Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Dermesinden Ödünç Alınan Yayınların Listesi (Konularına Göre) 187

Şekil 2.12 Belirlenen Dönemlerde Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Danışma Bölümü Faaliyetleri (Yönlendirmeler ve Araştırma Konularına Göre) 199

Şekil 2.13 Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nin 2001 Yılına Ait Bütçe Durumu 212

GİRİŞ

Kütüphaneler, -yaşam içinde- en eski sosyal ve kültürel örgütler arasında önemli görevler üstlenmektedir. Dünyadaki kütüphane tarihine bakıldığı zaman, eski çağlardan beri pek çok kütüphanenin ilerleme kaydederek, önemlerini günümüz bilgi çağına taşıdıkları görülmektedir. Kütüphaneler çeşitli ulus ve kültürler tarafından geliştirilmelerine karşın, sadece "çeşitli ortamlardaki kayıtlı bilgiye erişim sağlama" misyonunu paylaştıkları görülmektedir. Bilindiği gibi, bilginin kayıtlı olduğu ortam yıllar geçtikçe farklılıklar göstermektedir.

Bu gelişme taştan, kil tabletlerine; papirüsten parşömene; parşömen destelerinden el yazması kitaplara; basılı kağıttan günümüzdeki manyetik, optik ve etkileşimli çoklu araçlara kadar devam etmiştir. Kütüphanelerde çalışan bilgi profesyonelleri, kayıtlı bilgi ortamlarının değişimini biraz şaşkınlıkla karşılasalar da; onlar için önemli olan bilginin saklandığı ortam değil, bilginin yeniden kazanımı ve ona ulaşımın etkinlik ve verimliliğidir. Bundan dolayı kütüphane yöneticileri, yeniden kazanım ve bilgiye ulaşımı olanaklı kılabilmek için başarılı yönetim süreçlerine ve uygun iş çevreleri yaratmaya gereksinim duymaktadır.

Bir asırdan fazla süredir, yönetim biliminde ve kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin yönetiminde çarpıcı değişim ve gelişmeler gözlenmektedir. Kölelerin birkaç ayrıcalık sahibi tarafından yönetildiği günlerden, serbest zanaatkar ve tüccar çağına, oradan da şiddetli bir sosyal ayaklanmaya neden olan endüstri devrimine, daha sonra da günümüz bilgi çağına gelinceye kadar yönetime bakış ve yönetim standartları çarpıcı bir biçimde değişmiştir. Bilgi toplumu, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişimde çok

önemli bir kaynak olmuştur. Bu değişimde bilgi profesyonelleri; bilgi savunucuları ve aracılık eden kişiler olarak önemli bir rol oynamaktadır. Müşterilerinin (kullanıcı) istek ve gereksinimlerindeki değişiklikler ve onların gereksinimlerini karşılayan hizmet ve ürünlerde yaratıcı olmak ve yenilik yapmak daha önce bütün örgüt türlerinde hiç bu kadar önemli olmamıştır.

Kütüphane/bilgi-belge merkezleri, yıllardır, işletmelerden, endüstri ve hükümetten pek çok yönetim ilkelerini benimsemiş ve kendi bünyelerine uyarlamıştır. Kütüphanelerle ticari işletmeler arasında büyük farklılıkların olması doğaldır. Hemen hemen bütün kütüphaneler kar amacı gütmeyen örgütlerdir. Örgütün yapısı ister kar amacı güden, isterse kar amacı gütmeyen olsun, müşteri memnuniyetini oluşturmak, işgörenin yaratıcı yeteneklerini geliştirmek ve kendine güvenlerini artırmak, örgütün çevredeki çekiciliğini ve sürekliliğini sağlamak, örgütün kendi içinde tutarlılığını muhafaza etmek ve hizmet kalitesini yükseltmek için süreçlerinin yönetilmesi gerekmektedir.

Literatürde kısaca "bilgi teknolojisi/bilişim teknolojisi" (BT) olarak adlandırılan bilgisayar ve telekomünikasyon (uziletişim) teknolojilerinin bilgi hizmetlerinde etkin kullanımı, hatta onu yönlendirmeye ve biçimlendirmeye başlaması, üniversite kütüphane faaliyetlerinin yürütülmesinde çeşitli olanaklar sunması yanında, varolan faaliyetlerin pek çoğunun yeniden gözden geçirilmesine neden olmaktadır. BT'nin, bilginin örgütlenmesi ve yayımından, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin yönetim işlevlerine kadar her alanda etkin olması, kütüphane yatırımlarının daha geniş bir çerçevede ele alınmasına neden olmakta, bu da kıt kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının önemini daha da artırmaktadır.

Çalışmanın amacı; BT ve üniversite kütüphanelerini kısaca tanıtarak, kütüphane yöneticilerinin BT'nin yönetim işlevleri (planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim) üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerini saptamak ve bu etkilerin kişisel ve örgütsel değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip-göstermediğini belirlemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ

1. BİLGİ TEKNOLOJİSİ

İnsanlık tarihi incelendiği zaman; insanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği olan beyni aracılığıyla büyük gelişmeler kaydettiği görülmektedir. Yaşamını kolay kılmak için, "ellerini kullanmadaki becerisini geliştirerek alet yapmayı başaran ve bu aletleri kullanarak avlanan insanoğlu, beyninin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Ateşi, tekerleği bulması, tarıma başlaması ve hayvanları evcilleştirmeyi başarmasından sonraki en büyük atılımı ise yazıyı bulması olmuştur. Her ne kadar yazı, tabletlere kazınıyor ve uzun yıllar zarar görmeden saklanabiliyorsa da; kağıda yazmak, tabletlere yazmaktan çok daha kolay olduğu için, kağıdın icadı ile yazılı metinlerde çok büyük artışlar olmuştur."[1]

Matbaanın bulunmasından sonra fikir ürünleri sayısının artması ve kütüphaneler aracılığıyla geniş kitlelere ulaşması, çağdaş uygarlığın temelini atan genç beyinlerin yetişmesine olanak sağlamıştır. Son yirmi yılda bilgisayar ve iletişim teknolojisinde (Bilgi Teknolojisi:BT) yaşanılan baş döndürücü değişme ve gelişmeler sayısız yenilikleri ve avantajları beraberinde getirmiştir. Teknolojideki bu gelişmeler toplumun bütün kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi çalışmanın konusu olan kütüphane örgütlerinde de devrim yaratmıştır. Temel amacı; bilgi/bilgi kaynaklarını toplamak, organize etmek ve gereksinim duyan kişilerin yararına sunmak olan kütüphane/bilgi-belge merkezleri*, amaçlarını BT kullanımına yönelik olarak tekrar gözden geçirmişler ve işlevlerini yerine getirirken en son teknolojiden yararlanmaya başlamışlardır.

Bilgi teknolojisi kavramının tanımına geçmeden önce, BT ile doğrudan ilişkili olan "bilgi" ve "bilgi toplumu" kavramlarından söz etmekte yarar görülmektedir.

---

[1] Hasan Kazdağlı, "Bilgi Teknolojileri Çağında Neredeyiz...!", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri** (Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2002), s. V.

* Çalışmada **kütüphane/bilgi-belge merkezi** kavramı; üniversite/araştırma kütüphaneleri ve dokümantasyon (belge)-enformasyon (bilgi) merkezleri anlamında kullanılmaktadır.

Günümüz politik, sosyal ve ekonomik örgütlerin giderek karmaşık bir yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Çağdaş örgütlerde gereksinim duyulan bilgi miktarı da hacimsel olarak gün geçtikçe artmaktadır. Geometrik bir hızla artan bilgi yığınlarını anlamak, yorumlamak ve hatırlamak, gerek kapasite gerekse zaman bakımından olanaksız bir hal almaktadır. Örgütlerde bu tür bilgiler, ancak sistemleştirilerek etkili ve verimli kullanılabilir. Örgütlerde -genel olarak- geçmişi hatırlamak, bugünü izleyebilmek ve geleceği planlamak amacıyla bilgiye gereksinim duyulmaktadır.[2]

Bilgi, gerek felsefi bir kavram olması, gerekse terminolojik kullanım farklılıklarından dolayı tanımlanması güç bir olgudur. Literatürde çok kapsamlı tartışmaların yaşandığı bilginin felsefi boyutu inceleme dışında bırakılarak, aşağıda zaman zaman bilgi yerine kullanılan, fakat aralarında önemli farklılıkların bulunduğu kavramlar tanımlanmaya çalışılacaktır:

Veri (data); işlenmemiş, düzenlenmemiş ham gerçeklerdir. Bunlar, kendileri küçük anlamlar ifade eden sayılar, sesler ve nitelendirici isimlerden oluşmaktadırlar. Sözgelişi; 35.4, 30.2, 28.7, 27.9 gibi sayılar veridir ve kendi başlarına bir anlam ifade etmezler. Fakat yanlarına Jordon, Malone, Ellis, Drexler gibi sözcükler getirildiği zaman anlam açısından daha belirgin olmaya başlayabilirler. Hatta bunların yanına NBA, PPG, ve AVG gibi sözcüklerin getirilmesiyle bu veriler basketbol severlere bilgi veren ifadeler konumuna geçerler.[3]

Bilgi (information); kullanıcı için bir anlam ifade eden işlenmiş, düzenlenmiş (biçimlendirilmiş, süzülmüş ve özetlenmiş) bir veridir. İlginç bir özellik olarak; veri-bilgi anlamları kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Sözgelişi; bir öğrencinin ilk sınav notu olan 83 rakamı, öğrenci için bilgi (information) olurken, bu rakam öğretmeni tarafından da bir veri (data) olarak değerlendirilebilmektedir. Bilgi kavramını bir başka örnekle pekiştirmek gerekirse; gazetede yer alan haberler, ilanlar, rakamlar ya da diğer iletiler tek başlarına bilgi olarak tanımlanmamaktadır. Bunların bilgi haline

---

[2] Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim** (Ankara: TODAİE, 1996), s. 17.
[3] Robert A. Szymanski, **Computers and Information Systems in Business** (Columbus, Ohio: Merrill Pub. Co., 1990), s. 6.

dönüşebilmesi için, alan kişide bir değer değişimine neden olması beklenmektedir. Bir verinin bilgiye dönüşmesi; verici ile alıcının aynı kanalda buluşması ve iletinin anlaşılabilir formda olmasının yanı sıra, kullanım değeri taşıyan anlamlı veriler içermesine bağlıdır.[4]

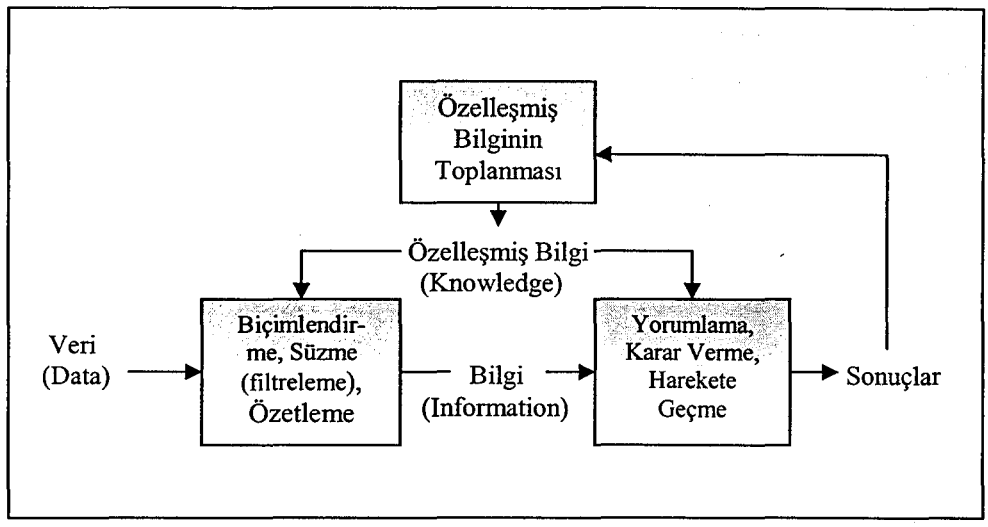
Özelleşmiş bilgi/Üst düzey bilgi (knowledge); içgüdüler, fikirler, kurallar, eylem ve kararlara rehberlik eden kavramlardır. Özelleşmiş bilgi (knowledge), veri (data) ve bilginin (information), kişi ve kurumların gereksinimleri doğrultusunda "insanların yetenekleri, birikimleri, deneyimleri, fikirleri, düşünceleri, sezgileri, sorumlulukları ve güdüleriyle özelleştirilmiş biçimidir. Bu nedenle, bir karar ortamında yöneticiler, aynı sorunun en uygun çözümü için kendi bilgi düzeylerine göre farklı yollar önerebilmektedir."[5] Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir: [6]

- Konuyla ilgili verileri ilgisiz olanlardan ayırmak,
- Toplanan (bir araya getirilen) verileri kullanışlı bir özet yapabilecek bir düzeye getirmek,
- Sonuçlara götürebilecek ayrıntılara önem vermek veya gerçekten verinin ne anlam ifade ettiğini net bir biçimde ortaya koymak,
- Veriyi anlaşılabilir bir form içinde göstermek,
- Veri ve varsayımları geçmişte elde edilen sonuçların açıklamasına veya gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçlara dönüştürmek için modeller geliştirmektir. Bir başka deyişle; geliştirilen modeller, geçmişteki sonuçları, geleceğe ilişkin tahminlere ışık tutacak bir biçime dönüştürerek, stratejik planların hazırlanmasına olanak sağlarlar.

Şekil 1.1'den de izlenebileceği gibi veri; biçimlendirme, süzme ve özetleme sürecinden geçerek bilgi halini almaktadır. Daha sonra elde edilen bilgi yorumlanarak, karar verilerek ve eyleme geçirilerek sonuçlara ulaşılır. Bu kararların sonuçları, daha sonraki kararlarda kullanılmak üzere özelleşmiş bilgi olarak saklanır.

---

[4] Özgür Külcü, "Toplumsal ve Ekonomik Değişim Sürecinde Bilgi ve Bilgi Hizmetleri", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 15, S. 1 (Mart 2001), s. 5.
[5] Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İİBF, 2002), s. 18.
[6] Steven Alter, **Information Systems: A Management Perspective** (3rd Ed., N.Y.: Addison-Wesley Longman, Inc.,1999), s. 49.



Şekil 1.1 Veri, Bilgi ve Özel Bilgi Arasındaki İlişki

Alter, **a.g.e.**, s. 49'dan uyarlandı.

İnsanlık günümüze kadar kendine özgü nitelikler taşıyan farklı toplumsal aşamalardan geçmiştir. Bunlar sırasıyla; doğa ve avlanmaya dayalı "ilkel toplum", ardından "tarım toplumu", buhar gücünün sanayide kullanılmasıyla başlayan "endüstri toplumu" ve nihayet bilginin diğer üretim unsurlarından daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmasıyla, bu kaynağı işleme ve yönetmede kullanılan teknolojideki gelişmeler sonucu oluşan "bilgi toplumu"dur. Ortaçağda insanlığın büyük bir bölümü, ilkçağların göçebe toplum yapısından ayrılarak, yerleşik tarım toplumu içinde yaşamlarını sürdürmeye başlamışlardır. 18. ve 19. yüzyılda endüstri devrimini gerçekleştiren toplumlar, sanayileşmiş ülkeler sınıfında yer alırken, bu değişime ayak uyduramayan toplumlar ise; gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkeler biçiminde nitelendirilmişlerdir. Günümüzde endüstri devriminin öncüleri olan ülkeler, teknolojik gelişmelerin sundukları olanakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak, ileri endüstri toplumu çağını geride bırakmaktadırlar. Alvin Toffler'in deyimiyle; İkinci Dalga Toplumu'nu oluşturan bu ülkeler Üçüncü Dalga Çağı'nı yaşamaya adım atmışlardır.[7]

Sanayi ötesi toplumlar olarak adlandırılan üçüncü dalga toplumları, bilgi ve bunu işleyen teknolojideki ileri aşamayı yakalayarak, bilgi sektörünün oluşmasına öncü olmuşlardır. Bilgi sektörünün ürünleri arasında bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar,

[7] "Alvin Toffler, **Üçüncü Dalga**, Çev.: Ali Seden (İstanbul: Bilimsel Sorunlar Dizisi, Altın Kitaplar, 1981), s. 33" Bensghir, **a.g.e.**, s. 8'deki alıntı.

büro ve işyeri araçları, ölçü ve kontrol araçları ve basılı yayınlar yer almışken, bilgi sektörü hizmetlerinin arasında da kütüphanecilik (bilgi ve belge yönetimi), elektronik haberleşme, reklam, eğitim, iletişim geliştirme araştırmaları, kısmen finans, sigortacılık, danışmanlık ve ar-ge (araştırma ve geliştirme) şirketleri yer almıştır.

Bilgi toplumu kavramı -bakış açılarına göre değişmekle birlikte- genel olarak "bütün teknolojilerin ve sosyo-ekonomik yaşamın, bilginin egemenliğinde olduğu, bilginin doğrudan doğruya bir üretim faktörü haline geldiği bir toplum düzeni" biçiminde tanımlanabilir. Adından da anlaşılacağı gibi, bilgi toplumunun temeli bilgidir ve gücün kaynağını oluşturur. Günümüz otomasyonu yapay zekalar tarafından oluşturulmaktadır. Akıllı bilet, akıllı fırın, akıllı buzdolabı, akıllı kart ve benzeri ürünler giderek insanın karar verme yeteneği yerine ikame edilmeye başlamıştır.[8]

Bilgi toplumunun temel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde incelenebilir:[9]

- Bilgi toplumu "bilgi-yoğun" bir yaşamı öngörmektedir.
- Bu nedenle de verilerin toplanması, bilgiye dönüştürülerek toplum içinde yaygın olarak kullanılması gerekir.
- Bilgi toplumunda "bilgi güçtür" ve bu gücün politik, ekonomik, sosyal ve kültürel boyutları bulunmaktadır. Bilgi üreten toplum bu gücünü, politik açıdan liderlik yaparak, gerektiğinde baskı unsuru olarak; ekonomik, sosyal açılardan kalkınma ve refah aracı olarak; kültürel açıdan etkileme unsuru olarak kullanabilmektedir.
- Bilgi toplumunda yaşam temposu büyük bir ivme kazanmıştır. İşler öncelik sırasına göre ve hızla gerçekleştirilmek zorundadır.
- Bu nedenle de zaman değerlidir; bireyler gereksinim duydukları bilgiye, gerekirse uzaktan ama mutlaka anında erişmek zorundadır.
- Bilgi toplumu bireyleri bütün gereksinimlerini masa üstünde (desk-top) karşılamayı yeğlerler.
- Bilgi toplumu bu gereksinimleri karşılayacak bilgi ve teknolojiye sahiptir.
- Bilgi toplumu demokratiktir; üretilen bilgilere gereksinim duyan bütün bireylerin erişmelerini öngörür.
- Bilgi toplumu akılcıdır; kurumlarını sistemleştirmiş ve bütünleşmelerini sağlamıştır.
- Bilgi toplumu dinamiktir; aldığı geri bildirimleri iyi değerlendirmekte ve gerektikçe değişiklikler yapmaya önem vermektedir.
- Bilgi toplumu özgürlükçüdür; bireylerine farklılaşma, kalıplar içine hapsolmama hakkını tanır.
- Bilgi toplumunda nitelikli işgücü önem kazanmakta, insan emeği bilgi teknolojisi ile artan ölçüde ikame edilmekte ve hatta tamamlayıcılık alanlarının daralması sonucunda, bilginin önemi ağır basmaktadır.[10]

---

[8] Şahin, **a.g.e.** s. 23.

[9] Berin U. Yurdadoğ, "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**, Yayına Haz.: Bülent Yılmaz (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997), s. 73.

[10] Talat Postacı ve Hale Kesici, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Kalkınmada Verimlilik: Anahtar**, Yıl: 13, S. 145 (Ocak 2001), s. 15.

1.1. Bilgi Teknolojisi Kavramı ve Unsurları

Dilimizde bilgi işlem sözcüğü, İngilizce'deki "data processing" veya "electronic data processing" terimleri karşılığı kullanılmakta; bir kuruluştaki verilerin toplanarak bilgisayar ortamında depolanması, işlenmesi ve sonuçlarının yayılması ve saklanması gibi işlemlerin tümünü içermektedir. Bilişim ise; dilimizde Fransızca'daki "informatique" ve İngilizce'deki "informatics" sözcüklerinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Bu sözcüğe ek olarak yine yabancı dillerde "telematique", "teleprocessing" vb. terimlerin kullanım zorunluluğu ortaya çıktığında, Bilgi Teknolojisi (Information Technology), daha genel bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, BT teriminin dilimizde bilişim yerine ve daha genel bir terim olarak kullanımı daha uygun olacaktır.[11]

Bilgisayar ve bilgi teknolojisi ile ilgili literatür incelendiği zaman, bilgi teknolojisi kavramının çeşitli biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Tanımlardaki ortak noktalar göz önüne alındığı zaman, bilgi teknolojisi teriminde, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanılmasıyla ortaya çıkan güçlü sistemlerden söz edilebilir.

Teknolojinin bütün biçimlerini bünyesinde barındıran bilgi teknolojisi, elektronik ortamda kayıtlı bilginin işlenmesi, düzenlenmesi ve iletilmesini sağlamaktadır.[12] Bu sürecin işletilmesi için kullanılan unsurlar; fiziksel varlıklar ve yazılımdan oluşmaktadır. Fiziksel varlıklar; bilgisayar ve yardımcı aygıtlar, iletişim araçları ve ağlar, fotokopi ve faks makineleri, hücresel telefonlar ve bağlantılı kablosuz aygıtlar, bilgisayar kontrollü fabrika makineleri, robotlar, kayıt edici ve gösterici cihazlar, hatta otomobillerin, uçakların, asansör ve ev aletlerinin içine konulmuş mikroçiplerden oluşmaktadır.[13] Yazılım kavramının içine de bilgisayar sistemini işleten ve denetleyen ayrıntılı program ve yönergeler (talimat) girmektedir.

---

[11] Ziya Aktaş, Orhan Emirdağ ve Hasan Kınalı, **Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri** (Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1987), s. 11.
[12] Henry C. Lucas, Jr, **Information Technology for Management** (6th Ed., NY: The McGraw-Hill Co., 1997), s. 7.
[13] E. Wainright Martin ve diğerleri, **Management Information Technology: What Managers Need to Know** (3rd. Ed., NJ: Prentice Hall, 1999), s. 24.

Bilgi teknolojisindeki son gelişmeler de göz önünde bulundurularak bir tanım yapmak gerekirse; **bilgi teknolojisi**; bilgi sağlamak amacıyla -bilgisayar ve iletişim teknolojileri kullanılarak- gerekli her türlü verinin toplanması, işlenmesi, depolanması, iletilmesi ve kullanıcıların hizmetine sunulması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir. İletişim teknolojisi iletilerin bir yerden başka bir yere aktarılmasında daha önce bilinen tekniklerden milyon kat daha hızlı iletilmesine olanak sağlamakta, bilgisayar teknolojisi ise; hesaplama ve bilgi işleme yeteneklerimizi milyonlarca kere artırmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin birleşmesiyle ortaya çıkan bilgi teknolojisi, insan yeteneklerinde sinerji yaratarak sahip olduğu potansiyeli milyon kere milyon artırmaktadır. Chachra[14], insan yeteneklerinde yüz katlık artış tarım toplumuna, bin katlık artış sanayi toplumuna giden yolu açtıysa; trilyon katlık artışın ne getireceğini tahmin etmenin güç olduğunu söylemekte ve bu büyüklükteki bir artışın ancak kütüphanelerin, bilgisayarların ve iletişim ağlarının sahip olduğu yeteneklerin birleşmesiyle gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Bir başka deyişle; bilgi toplumuna giden yolun başlangıcı muhtemelen "içerik" (bilgi) ile "teknoloji"nin bütünleşmesinde aranmalıdır.

Bilgi Teknolojisi; donanım, yazılım ve veri tabanı olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır: [15]

- **Donanım:** Girdi ve çıktı birimleri, merkezi işlem birimi, veri ve programlar için ikincil bellek ve tüm bu donanımlar ile kullanıcılar arasındaki işbirliğini sağlayan bilgisayarların fiziksel yapısını oluşturan birimlerdir.[16] Merkezi işlem birimi, monitör, bellek, disk, disket, yazıcı, kablosuz iletişim aygıtları, ses tanıma cihazları, fare, klavye kişisel ve profesyonel yaşantımızda sıklıkla karşılaştığımız donanım birimi örneklerindendir.
- **Yazılım:** Bilgisayarın görevlerini yerine getirirken yapması gereken işleri adım adım belirleyerek; sistemin etkin ve verimli bir biçimde işletimini ve denetimini sağlayan, donanımla uyum içinde çalışan program ve yönergelerdir.[17]
- **Veri tabanı:** Depolanan veri/bilginin türü ve niteliği ne olursa olsun, önceden tasarlanmış ve gereksinimlere göre oluşturulmuş tanımlı belleklere -genel olarak- veri tabanı adı verilmektedir. Söz konusu veri tabanlarının bilgisayar ve ağ ortamlarında planlanmasına, uygulanmasına, uyumlaştırılmasına ve denetlenmesine "veri tabanı yönetimi" denir.[18]

---

[14] "Vinod Chachra, "A Perspective on Linking Multimedia Digital Libraries", **Information Technology and Libraries**, C. 11, S. 1 (1992), s. 41-42" Yaşar Tonta, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 13, S. 4 (Aralık 1999), s. 366'daki alıntı.

[15] Bensghir, **a.g.e.** s. 40-41.

[16] Bensghir, **a.g.e.** s. 39.

[17] Uma G. Gupta, **Information Systems: Success in the 21st Century** (NJ: Prentice Hall, 2000), s. 92.

[18] Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF., 2000), s. 59.

1.2. Bilgi Teknolojisi Araçları

Çalışmanın bu kısmında bilgi teknolojisi araçları olarak "Telekomünikasyon Ağları" ve "Veri Tabanları" incelenecektir.

1.2.1. Telekomünikasyon (Uz-iletişim) Ağları

Ağ, genel olarak insanların ve makinelerin birbiriyle iletişim kurmasını sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilir. Telefon iletişim sistemleri genel bir ağdır. Bilgisayar ağları, kablolu ya da kablosuz iletişim ortamlarıyla birbirine bağlı ve birbiriyle iletişim kurabilen bir dizi bilgisayar ve çevre birimidir.[19] Bilgisayar ağları, kaynakların etkin paylaşımını sağlayarak ve bilgi akışını hızlandırarak verimli bir iletişim ortamı sunar. Böylece mekansal ve uzamsal* olarak bir arada olmayan bireyler, ortak dokümanları kullanabilir, bilgiyi paylaşabilir ve aynı iş üzerinde çalışarak üretimde bulunabilirler.[20]

Telekomünikasyon ağlarının farklı pek çok türü bulunmakla birlikte, bilgisayar kullanıcısını ilgilendiren altı çeşit ağdan söz edilebilir. Bunlar; "Yerel Alan Ağı", "Geniş Alan Ağı", "Internet", "Intranet ve Extranet", "İstemci/Sunucu Ağı" ve "Örgütlerarası Ağlar"dır.

1.2.1.1. Yerel Alan Ağı (Local Area Network)

Yerel Alan Ağı (LAN); ofis, sınıf, bina, fabrika gibi küçük bir alan içinde yer alan bilgisayarların ve diğer bilgi süreçleme araçlarının birbirine bağlanmasıyla oluşturulan düşük maliyetli bir ağdır. LAN kullanıcıların başka bir bilgisayarın diskine, yazıcılarına, CD-ROM sürücülerine ve bilgisayar kontrollü diğer makinelerine bağlanmalarına olanak tanır. Bir ağ üzerinde yer alan her bilgisayar iş istasyonu (workstation) görevini

---

[19] Nazan Yelkikalan, "Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 42-43.

* **Uzam:** Bir nesnenin uzayda kapladığı yer. **Bkz. Türkçe Sözlük**, Haz. İsmail Parlatır (Ankara: TDK, 1998), s. 2298.

[20] Nazife Baykal, **Bilgisayar Ağları: Veri İletişimi, Yerel-Geniş Ağlar, Internet Teknolojileri** (Ankara: SAS Bilişim Yayınevi, 2001), s. 153.

üstlenmektedir. Sahip olduğu kaynakları diğer iş istasyonlarının kullanımına açan sunucular (server), tıpkı bir kütüphaneci gibi çalışarak; ağ kullanıcıları için program ve veri dosyalarını düzenlerler.[21]

1.2.1.2. Geniş Alan Ağı (Wide Area Network)

Geniş Alan Ağı (WAN), telekomünikasyon ağlarının büyük coğrafik alanları kapsayan biçimidir. Büyük şehirleri veya metropolleri içine alan MAN (Metropolitan Area Networks) sınıfında olan ağları da kapsamaktadır. Geniş ağlardan her biri pek çok işletme ve kamu örgütlerindeki son kullanıcıların günlük faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için oluşturulmuştur. Sözgelişi; WAN'lar kendi çalışanları, müşterileri, tedarikçileri veya diğer şehir, ülke ve bölgelerdeki işletmeler arasında bilgi alma ve aktarma sürecini etkin kılabilmek için pek çok çokuluslu işletmeler tarafından kullanılmaktadır.[22]

1.2.1.3. Internet

Internet, tüm dünyadaki bilgisayarları birbirine bağlayan bir ağlar ağıdır. Internet'in temelleri askeri araştırmaların yapıldığı bazı enstitü ve üniversiteleri birbirine bağlamak amacıyla 1969 yılında ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) adlı bir ağ kuran ABD ordusu tarafından atılmıştır. Bağlantılı bilgisayarların sayısı belli bir sınırı geçtiğinden, ARPANET'in yerini National Science Foundation tarafından işletilen NSFNET almıştır. Internet 1980'li yılların sonlarında, askeri ve bilim çevrelerinin tekelinden çıkarak kamunun kullanımına açılmıştır. Internet Servis Sağlayıcıları (Internet Service Providers:ISP) aylık belirli bir ücret karşılığında çevirmeli Internet hesapları ve kullanıcılara e-posta, tartışma grupları ve dosya aktarım hizmeti sunmaya başlamıştır. 1989 yılında World Wide Web (WWW: Dünya kapsamlı ağ) adı verilen

---

[21] Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon, **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise** (6th Ed., N.J.: Prentice-Hall Inc., 2000), s. 271.
[22] James A. O'Brien, **Management Information Systems: Managing Information Technology in the Internetworked Enterprise** (4th ed., Boston: The McGraw-Hill Co. Inc., 1999), s. 230.

sistem oluşturulmuştur. 1990'lı yılların başlarında ise; e-posta, Web ve on-line söyleşi kombinasyonu Internet'i ulusal ve uluslararası nitelikteki bir konuma getirmiştir.[23]

Telekomünikasyon alanında bir devrim olarak nitelenen Internet, kullanıcılarına aşağıdaki hizmetleri sunmaktadır: [24]

- Elektronik posta, chat (Internet'te söyleşi) gibi iletişimle ilgili çalışmalar,
- Veri tabanlarına uzaktan erişim,
- Elektronik tartışma listelerinden yararlanma,
- Dosya aktarımı, veri/bilgi erişim ve değişimi,
- Elektronik kitap, elektronik dergi, duyuru bültenlerinden yararlanma,
- Araştırma ve yayın yapma,
- Haber gruplarını kullanarak bilgi edinme ve eğlence amaçlı hizmetlerden yararlanma,
- Elektronik ticaret,
- Uzaktan eğitim,
- Uzaktan tıbbi tanı vb.

Internet Araçları: Internet; bilgiye erişmek, göndermek, bilgiyi aramak ve e-posta göndermek gibi işlemlerde kullanılabilmekte ve bu süreçte yer alan her bir faaliyet için farklı Internet araçlarından yararlanılmaktadır. Aşağıda ana hatlarıyla sözü edilen "Bilgi Erişim Araçları", "Bilgi Arama Araçları" ve "Dünya Kapsamlı Ağ: WWW" Internet araçlarından başlıcalarıdır.

Bilgi Erişim Araçları (Information Retrieval Tools): Her biri büyük miktarlarda olan Internet üzerindeki veri/bilgilerden, önemli görevler üstlenmiş olanları alınarak; kullanıcı için yararlı bilgilere dönüştürülmektedir. Kullanıcılara Internet üzerinden bilgiye erişim ve gönderme konusunda yardımcı olan "Dosya Aktarım Protokolü (FTP)" ve "Gopher" olmak üzere iki tür araçtan söz edilebilir. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmektedir:

Dosya Aktarım Protokolü (File Transfer Protocol: FTP); bir bilgisayardan diğerine dosyaların aktarımını sağlayan temel bir Internet uygulamasıdır.[25] FTP, dosyaların

---

[23] Margaret Levine Young ve diğerleri, **Internet: Temel Kullanım Kılavuzu**, Çev.: Mehmet Emin Arı ve Erdal Önder (İstanbul: ALFA Bas. Yay. Dağ San. ve Tic. Ltd. Şti., 2000), s. 40.
[24] John R. Levine, Carol Baroudi ve Margaret Levine Young, **Amatörler için Internet**, Çev.: Caner Özer (2. B., İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 2000), s. 11-12.
[25] Roy Tennant, John Ober ve Anne G. Lipow, **Internet El Kitabı**, Çev.: Yaşar Tonta ve diğerleri (Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1996), s. 24.

merkezi bir bilgisayarda saklandığı ve bu bilgisayar ile diğer bilgisayarlar arasında aktarıldığı bir istemci/sunucu (client/server) sistemini kullanmaktadır. Merkezi bilgisayar FTP sunucusu adı verilen bir programı çalıştırır ve diğer bilgisayarlardaki kullanıcılar FTP istemcisi adı verilen bir başka programı çalıştırırlar.[26]

Gopher; Internet üzerindeki bilgileri alma aracının ikincisidir. Bu araç, Internet ağı üzerindeki yerel ve uzak merkezlerden (sites) bilgi aramak, bilgiye erişmek ve bu bilgileri göstermek için tasarlanmıştır. Gopher bunu istemci/sunucu modelini kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu modelde kullanıcılar kendi yerel bilgisayarlarındaki "istemci" yazılımını çalıştırırlar. Bu bilgisayarlar gereksinim duyulan bilgiye sahip uzak "sunucularla" ya da bilgisayarlarla etkileşim kuran bir ara birim (interface) sağlar. Belge erişime ek olarak, Gopher yardımıyla uzak sistemlere çevrim-içi (on-line) ulaşmak da mümkündür. Kullanıcılar Gopher ile bir dizi menüyü izleyerek (navigate) ve istenen belgeleri veya menü seçeneklerini belirlemek için arama araçları kullanarak etkileşimde bulunurlar.[27]

Bilgi Arama Araçları (Information Search Tools): Kullanıcılar, gereksinim duydukları bilgileri taramak için pek çok Internet tarama aracından yararlanmaktadırlar. Archie, Veronica, WAIS (Geniş Alan Bilgi Sistemi) ve Arama Motorları ilk Internet tarama araçlarındandır. Kısaca tanımlamak gerekirse;

Archie; Internet üzerindeki çeşitli arşivlerde aranan bir dosyaya ulaşmaya yarayan ve bu arşivlerdeki dosyaları düzenleyen programlardan oluşan bir Internet tarama aracıdır.

Veronica (Very Easy Rodent Oriented Net-Wide Index to Computerized Archives); Gopher üzerinde yer alan veri tabanlarındaki maddelerden anahtar sözcük tarayabilen bir Internet tarama aracıdır.[28]

Geniş Alan Bilgi Sistemi (WAIS); tam metin belge koleksiyonlarına erişmek için Internet'te yaygın olarak kullanılan bir istemci/sunucu sistemidir. WAIS sunucuları

---

[26] Young ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 818.
[27] Tennant, Ober ve Lipow, **a.g.e.**, s. 93.
[28] Gupta, **a.g.e.**, s. 193.

istemcilerin arama isteklerini alır, yönetimlerinde bulunan veri tabanlarında arama yapar ve arama sonuçlarını istemcilere gönderirler. WAIS veri tabanlarında bulunan veriler belge, görüntü, ses ve diğer tür verilerden oluşmakta ve sunucu yazılımı tarafından ayrıntılı bir biçimde dizinlenmektedir. Böylece kullanıcı maddeler (items) içinde geçen anahtar sözcükleri tarayabilmektedir. Bu özellik diğer Internet tarama araçlarında bulunmamaktadır. WAIS; bir istemci ile bir veya daha fazla sunucu arasında iletişim kurmak için, kütüphaneciler tarafından geliştirilmiş olan ve Z39.50 adı verilen bir protokolü kullanmaktadır.[29]

Arama Motorları (Search Enginees); kullanıcının tarama yaparken girdiği bir sözcük ya da cümle esas alınarak, aranan bilgiyi bulup-getiren veri tabanı uygulamasıdır. Basit ve gelişmiş düzeyde sorgulamaya olanak tanıyan arama motorları vardır. Alta Vista, Excite, Google, GoTo, Yahoo, LookSmart, Snap, Go/Infoseek, MSN Search, Netscape Search başlıca arama motorlarındandır.[30]

Dünya Kapsamlı Ağ (WWW): Internet üzerindeki yerler (site) ve sayfaların küresel bir koleksiyonunu içeren bir istemci/sunucu sistemidir. Bu sistem ileri düzey bilgi teknolojisinden yararlanarak; Internet üzerindeki bilgileri depolamakta, işlemekte ve erişimine olanak sağlamaktadır. Bireyler ve örgütler Web sitesi olarak bilinen kendilerine özgü bilgi sayfalarını oluşturmaktadırlar. Oluşturulan sayfalardan her biri Internet üzerindeki bir Web adresi olarak yer almakta ve kendilerine özgü bir biçimde şekillendirilmektedir.[31]

WWW, Internet kullanıcılarına kolaylık sağlamak için çeşitli araçlardan yararlanmaktadır:

Internet/Web Tarayıcıları (Internet/Web Browsers); WWW üzerindeki bilgileri elde etmeyi, okumayı ve incelemeyi sağlayan bir programdır. HTTP (HiperMetin*

---

[29] Tennant, Ober ve Lipow, **a.g.e.**, s. 123.
[30] Young ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 524.
[31] Geffrey Elliott ve Susan Starkings, **Business Information Technology: Systems, Theory and Practice** (London: Addison Wesley Longman Limited, 1998), s. 277.
* **HiperMetin:** Farklı özelliklerdeki nesnelerin birbirine bağlanması ile oluşan, çizgisel olmayan gösterim ve erişim biçimi.

Aktarım Protokolü) kullanarak Internet üzerindeki Web sunuculardan bilgi isterler ve elde ettikleri bilgiyi metin, grafik, ses ve video gösterisi biçiminde kullanıcılarına ulaştırırlar. En yaygın kullanıma sahip iki tarayıcı; Netscape Communicator ve Microsoft'un geliştirdiği Internet Explorer'dır.[32] Bunlar e-posta kullanma, dosya aktarımı, çevrim-içi tartışma grupları, bülten panoları gibi Internet hizmetlerini sağlama kapasitesine sahiptir.

Web Siteleri (Web Sites); Örgütler veya bireyler tarafından hazırlanan Web sayfalarının tümüne verilen ortak addır. İşletmeler, küresel ölçekli müşterilerine şık basım tekniklerini kullanarak ürettikleri bilgileri renkli grafikler, etkileşimli olarak kullanılabilen parlak düğmeler, ses ve video görüntüleriyle sunarlar.[33]

Her Web sitesi, siteye ilk giren kullanıcıları karşılayan bir ana sayfaya (home page) sahiptir. Bu sayfa üzerindeki bağlantılar takip edilerek başka belgelere ve hatta başka sitelerdeki belgelere de ulaşılabilmektedir. Sitelerin adresleri genellikle ana sayfaya ulaşılabilecek bir biçimde verilir.[34] Sözgelişi; **www.ibm.com** adresi, IBM'in, **www.anadolu.edu.tr** adresi ise; Anadolu Üniversitesi'nin ana sayfasının adresidir.

HiperMetin İşaretleme Dili (HTML: HyperText Markup Language); WWW üzerinde yer alan metin veya görüntüleri oluşturmak için kullanılan bir sayfa tanımlama dilidir. Bu dil kullanılarak metin, grafik, video görüntüsü ve ses gibi nesneler Web sayfası üzerine yerleştirilebilir.[35]

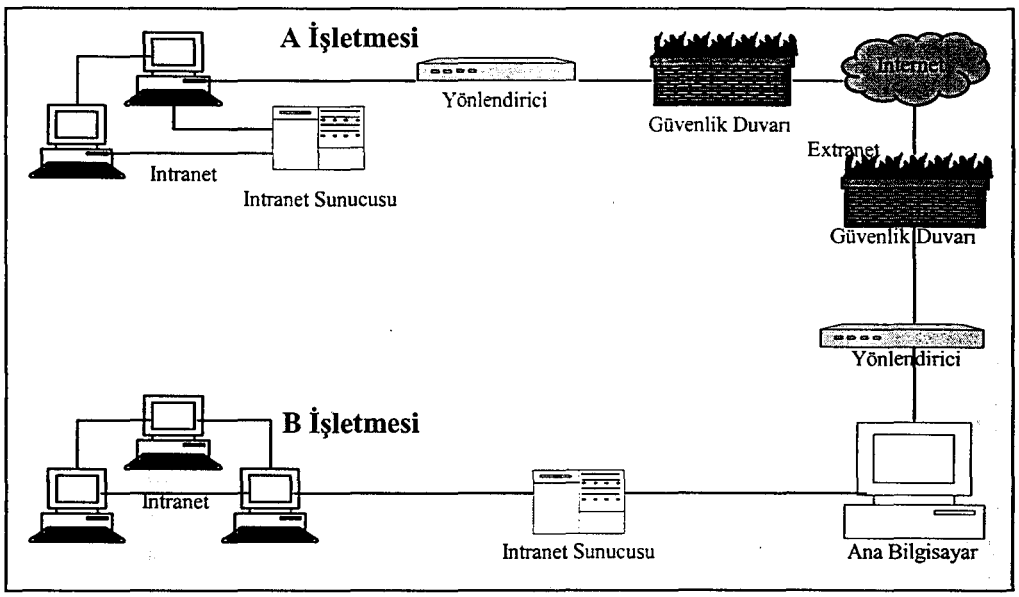
HiperMetin Aktarım Protokolü (HTTP: HyperText Transfer Protocol); Hipermetin bir bilginin Internet aracılığıyla aktarımını destekleyen standart protokole verilen addır.[36]

---

[32] Dilek Oktay, **Kim Korkar Bilgisayardan?: Bilgisayar Sözlüğü** (İstanbul: Pusula Yayıncılık ve İletişim Ltd., 1998), s. 355.
[33] Laudon ve Laudon, **a.g.e.**, s. 17.
[34] Oktay, **a.g.e.**, s. 356-357.
[35] Oktay, **a.g.e.**, s. 184.
[36] Tennant, Ober ve Lipow, **a.g.e.**, s. 105.

1.2.1.4. Intranet ve Extranet

Internet oluşumunun amaçlarından birisi de, örgütlerin kendilerine özgü olarak oluşturdukları Intranet biçiminde adlandırılan Internet benzeri ağlara sorunsuz bağlanmayı sağlamaktır. Bu Intranet ağı ile Internet'e bağlanarak; Extranet olarak adlandırılan ve işletmenin ortaklarıyla elektronik bağlantısını sağlayan ağ oluşturulmaktadır. Bu oluşum **Şekil 1.2**'de gösterilmektedir.



Şekil 1.2 Intranet ve Extranet Modeli

O'Brien, **a.g.e.**, s. 233'den uyarlandı.

Intranet; örgütsel amaçlara ulaşma yolunda, iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinde gerekli bilgi paylaşımı ve her türlü iletişimin doğru kişiler tarafından (örgüt çalışanları ve iş yaptığı ortakları), hızlı ve güvenli bir biçimde sağlanması için oluşturulan örgüte ait özel bir iletişim sistemidir.[37] Bu sistem, WWW için geliştirilen yazılımları ve Internet bağlantı standartlarını, Internet gibi küresel boyutta değil, yalnızca örgüt boyutunda kullanır.[38]

[37] Mehmet Y. Yahyagil, **KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları: KOBİ Yöneticilerinin Elektronik-Ticaret Uygulamalarına İlişkin Tutumları ve E-Ticaret Uygulayan bir İşyerinde Çalışanların Örgüt-İklimini Algılamaları** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2001), s. 11.
[38] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 141.

Şekil 1.2'den de izlenebileceği gibi, Intranet'ler, LAN gibi ancak gereğinde WAN gibi daha büyük bir ağ da olabilen ve örgütlerdeki çeşitli bilgisayarların birbirine bağlanmasıyla oluşturulan birer kapalı devre ağ uygulamasıdır. Fakat bazı durumlarda, işverenler kendi çalışanı olmayan tedarikçiler, müteahhitler gibi özel bir gruba Intranet'e erişim iznini verebilirler. Dış kullanıcıların örgütün özel Intranet ağına ulaşmalarını engellemek için güvenlik duvarları (firewalls) adı verilen donanım ve yazılımlar kullanılmaktadır.[39]

Extranet; örgüt dışı yetkilendirilmiş kullanıcılara kadar genişletilmiş Internet ağına verilen addır. Bazı örgütler, örgütün dış çevresindeki belirli kişi ve kurumlara yerel ağlarına bağlanma yetkisini verirler. Bir başka deyişle; Intranet'in sınırları işletme çalışanı veya birimi olmayan bazı kişi ve kurumlara doğru genişletilmiş olmaktadır. Sözgelişi; yetkili bazı toptancılar, perakendeciler veya bayiler ürünlerin özellikleri ve maliyetleri konusunda bilgi edinmek için, Internet'ten örgütün Intranet'ine kısmi bağlantılar yapabilirler. Tıpkı Intranet'te olduğu gibi Extranet'te de örgüt, güvenliği sağlamak ve yetkilendirmediği kişi ve kurumların Intranet'ine girişini engellemek için güvenlik duvarı yazılımlarından yararlanır. Güvenlik duvarları aynı zamanda, örgütün kendine özel sitelerine girmeye yetkili olan kişi ve kurumların gerçekten yetkili olup-olmadığını da denetleme yeteneğine sahiptir. Extranet'ler özellikle işletme ortaklarıyla, dağıtım kanallarını oluşturan pazarlama kanalları ve tüketicileriyle işbirliği yapmalarında büyük yararlar sağlar. Extranet, uygun işletme girdisi sağlamada, ürün fiyatlamada, veri paylaşımında, elektronik veri değişiminde ve diğer işletmelerle ortak ar-ge, eğitim ve elektronik katılım sağlamada en çok kullanılan bir Internet türüdür.[40]

1.2.1.5. İstemci/Sunucu Ağları (Client/Server Networks)

İstemci/sunucu ağları, bilgisayarlararası iş bölümü ilkesine dayanılarak oluşturulmuştur. Başka bilgisayarlara hizmet sağlayan bilgisayarlara sunucu (server), kullanıcılara ise; istemci (client) adı verilmektedir. Sunucu bilgisayarlar, kaynaklarını istemci durumundaki diğer bilgisayarlar ile paylaşır. Bu kaynaklar; disk, CD/DVD

[39] Gupta, **a.g.e.**, s. 202.
[40] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 143.

okuyucu, yazıcı veya bu bilgisayarın diskinde saklanan belgeler veya yazılımlar olabilir. Sunucu bilgisayarlar istemci bilgisayarlara göre daha yüksek kapasiteli ve daha hızlıdırlar.[41]

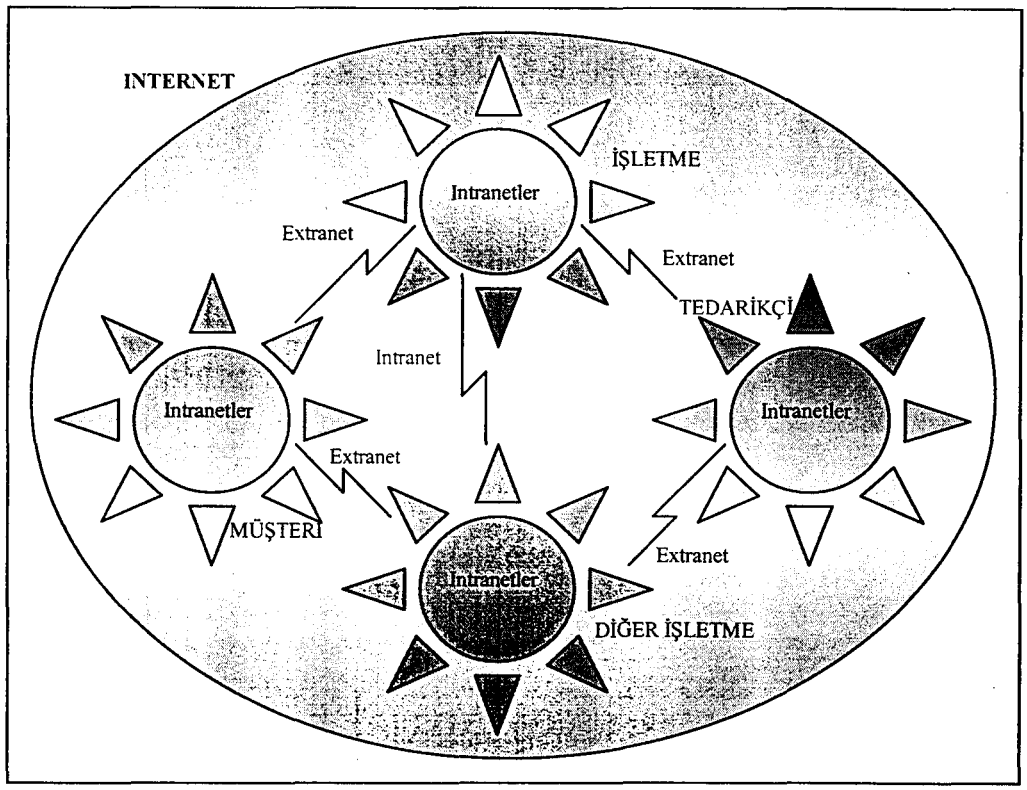
İstemci/sunucu ağları, örgütün tüm bilgisayar mimarisinde ağır basan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İstemci/sunucu ağı içinde son kullanıcılar (end user) veya iş istasyonları (workstation) olarak adlandırılan istemciler yer almaktadır. Onlar yerel alan ağları (LAN) ve sunucu ağlarının oluşturdukları işbirliği ortamında birbirine bağlanır ve yönetilirler. LAN'lar yine diğer LAN'larla bağlantı kurabilir ve sunucular ve iş istasyonlarının bulunduğu WAN'larla bütünleşebilirler.[42]

1.2.1.6. Örgütlerarası Ağlar (Interorganizational Networks)

Bir çok telekomünikasyon uygulaması örgütlerarası ağlar biçiminde sınıflandırılabilir. **Şekil 1.3**'ten de izlenebileceği gibi, Internet, Extranet ve diğer bilgisayar ağları, bir şirketin yönetim merkezi, müşterileri, tedarikçileri ve diğer örgütlerle bağlantısını sağlamak için kullanılmaktadır. Sözgelişi; işgörenlerin Intranet'i, müşterilerin ise Extranet'i kullanarak ulaşabilecekleri müşteri hesaplarını incelemeye yönelik bir sistem oluşturulabilir. Oluşturulan bu sistemde şirket, kendi bilgisayarlarıyla müşteri ve tedarikçilerine, işletme dokümanlarının elektronik değişimi konusunda hizmetler sunmaktadır.

---

[41] Oktay, **a.g.e.**, s. 74-75.
[42] O'Brien, **a.g.e.**, s. 233.



Şekil 1.3 Internet Tabanlı Örgütlerarası Sistemler

O'Brien, **a.g.e.**, s. 236'dan uyarlandı.

Örgütlerarası ağlara bir başka örnek de; işletmeden ve/veya Internet üzerindeki kamuya açık Web sitelerinden sağlanan bilgi erişim hizmetleridir. WWW üzerindeki ürün ve hizmetlerin satışına yönelik elektronik ticaret gibi uygulamalar, Internet, Intranet, Extranet ve bankaların, işletmelerin, müşteri ve tedarikçilerin kendi aralarında oluşturdukları diğer örgütlerarası ağlara dayanmaktadır. Bundan dolayı, işletmenin kullandığı telekomünikasyon ağları, çalışma grupları ve işletme çevresinde hareket etmektedir. Günümüzde birçok şirket, yerel ve uluslararası bağlamda; Internet ve diğer bilgisayar ağlarını, kendi müşteri ve tedarikçilerine yönelik bilgi sistemlerini geliştirmek için kullanmaktadır. Bu tür örgütlerarası ağlar, kendi ortaklarının iş hacmini artırmak suretiyle; rakiplerinden daha avantajlı duruma gelerek; yeni stratejik işbirlikleri ve birleşmeler oluşturmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca maliyetlerin azaltılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi yönünde sürekli bir çabanın varlığı görülmektedir. Buna ek olarak; çalışılan sektör, pazar, dünyadaki ekonomik ve politik gelişmeler hakkındaki örgüt dışı bilgilerin sağlanması, yönetsel karar verme sürecinde etkili

olmaktadır. Bir örgütün bilgi sistemleri ve dış ortakları arasındaki işbirliğinin sağlanması gibi bir çok yararlarından dolayı, Internet tabanlı örgütlerarası ağlar sürekli olarak geliştirilmektedir.[43]

1.2.2. Veri Tabanları

Büyük miktarda benzer yapıdaki bilgilerin saklanması, depolanan bilgilere erişilmesi, sorgulama yapılması ve raporlar hazırlanmasına yönelik geliştirilmiş yapılara veri tabanı adı verilmektedir.[44] Bir veri tabanı içindeki bilgiler, gereksinime göre düzenlenebilen çeşitli dosyalarda saklanır. Sözgelişi; bir doktorun hastaları ve randevuları hakkındaki bilgiler bir veri tabanını oluşturabilir. Bu bilgiler incelenerek uygun bir yapıya dönüştürülür ve bir veri tabanı yazılımı kullanılarak işlenebilir hale getirilir. Veri tabanları farklı büyüklük ve yapılarda oluşturulabilirler. [45] Sadece birkaç müşteri adı ve adresinden oluşan bir veri tabanı olabileceği gibi, kütüphanelerde yüzbinlerce dokümana ilişkin bibliyografik bilgileri, hatta dokümanda bulunan bütün bilgileri içeren dev bir veri tabanından söz edilebilir.

Bir örgütte veri tabanı sisteminin önemini belirten altı unsur bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir:[46]

- **Erişim**; bilgiler kullanıcı tarafından gereksinim duyulduğunda kullanıma hazır olmalıdır.
- **Tamlık**; bilgiler tam olmalı, ilgisiz bilgiler ayıklanmalıdır.
- **Verimlilik**; bilgiler amaca ulaşılabilir bir biçimde seçilmelidir.
- **Esneklik**; bilgiler her tür forma dönüştürülerek kullanılabilir bir biçimde olmalıdır.
- **Güvenirlilik**; bilgilerin hasar görmesi ve kötü amaçlı kullanılması önlenmelidir.
- **Yönetilebilirlik**; bilgiler örgütle ilgili veya teknik olarak yönetilebilmelidir.

Veri tabanındaki alanlara yapılan her kayıt; bir kişiyi, yeri, nesneyi ve olayı gösterdiği için "varlık (entity)" terimiyle adlandırılmaktadır. Sözgelişi; **Tablo 1.1**'den de izlenebileceği gibi; bir kütüphane otomasyon sisteminde "Ödünç Materyal Verme

---

[43] O'Brien, **a.g.e.**, s. 234-236.
[44] Nurhan Şakar, **Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretimde Bilgi Sistemi: Bir Model Önerisi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997), s. 35.
[45] Oktay, **a.g.e.**, s. 94.
[46] "Steven Alter, **Information Systems: A Management Perspective** (NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1991), s. 290-293" Şakar, **a.g.e.**, s. 35'deki alıntı.

Veri Tabanı"nda yer alan "Ödünç Alınan Materyalleri Görüntüleme" dosyasındaki her hangi bir materyal bilgisi (Eser Adı: Managing Information Technology) bir varlığı göstermektedir. Bir varlığın belirli bir niteliğine de, "özellik (attribute)" adı verilmektedir. **Tablo 1.1**'de yer alan sıra numarası, demirbaş numarası*, iade veya rezerve** tarihi ödünç alınan veya rezerve edilen materyallerin özelliklerini oluşturmaktadır. Burada demirbaş numarası, iade veya rezerve tarihi gibi her değer, ödünç alınan materyalleri görüntüleme kaydının alanlarıdır. **Tablo 1.1** varlık, özellik, alan ve ana alan ilişkisini göstermektedir. Tabloda demirbaş numarasının ana alan olarak belirtilmesinin nedeni; uygulamada kütüphane dermesinde (koleksiyon) bulunan her bir materyale bir numara verilmesi ve ödünç alınan materyallerin bu numara ile izlenmesidir.

Tablo 1.1 Varlık, Özellik, Alan ve Ana Alan İlişkisi

Uzm. Mesut KURULGAN
Avrupa Birliği Araştırma Uygulama ve Dokümantasyon Merkezi
Tel. (iş): 1739 Tel. (ev): (222) 2370049

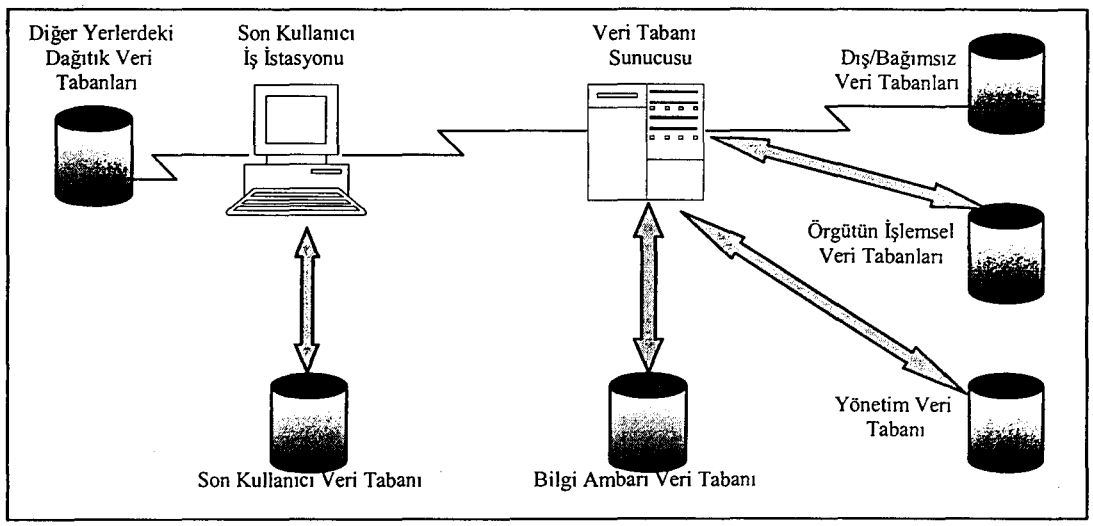
Sıra No.	Demirbaş No.	İade/Rezerve Tarihi	Eser Adı
1	10267400	13.03.2002	Managing information technology
2	10189700	19.03.2002	Information systems
3	07492300	20.03.2002	Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim
4	05111700	20.03.2002	Managing information technology
5	10165300	02.04.2002	Information systems
6	10741200	14.04.2002	Library and information center management
7	10741100	14.04.2002	Academic library management
8	08886400	21.04.2002	Evrimci ve devrimci örgütsel değişim
9	10922202	28.04.2002	Yönetim bilgi sistemi
10	10166500	08.05.2002	Esantials of management information systems
11	Rezerve	21.01.2002	Information technology for management

* **Demirbaş Numarası:** Kütüphaneye sağlanan materyallerin her birine (1'den başlayarak) verilen numaralardır. Kütüphane koleksiyonunu oluşturan materyallere ilişkin kısaltılmış bibliyografik tanım, sağlama tarihi vb. bilgilerle birlikte "demirbaş defteri" veya "demirbaş bilgileri alanı"nda yer almaktadır.

** **Rezerve/Reserve (Ayrık materyaller):** Kullanıcının daha sonra ödünç almak amacıyla adına ayırttığı materyallere verilen genel addır.

Veri tabanında toplanan veriler ihtiyaca göre; alfanümerik veri, metinsel veri, görüntüsel veri, tarihsel veri, zamansal veri, hesaplama verisi, özet veri, genel (toplam) veri biçiminde tanımlanabilir. Alfanümerik veriler, çeşitli işletmecilik işlem, olay veya varlıklarının sayılarla, harflerle ya da diğer karakterlerle gösterilmesini sağlar. Metinsel veriler; yazılı iletişimde kullanılan sözcük, cümle ve paragraflardan oluşur. Görüntüsel veriler ise; çeşitli şekil ve grafik gösterimleridir. Teknolojideki gelişmelere paralel olarak; veri tabanı tasarımı da her geçen gün ilerleme kaydetmektedir. Sözgelişi; hareketli görüntüler (video data), doğa, insan ve diğer canlı sesleri (audio data), dokunmaya duyarlı araçların çıkardığı sesler (tactile data), fiziksel süreçlerin denetiminde kullanılan çeşitli alarm sesleri (sensor data) vb. içeren veri tabanları giderek bilgi sistemlerinin yeni unsurları durumuna gelmektedir.[47]

Dağıtık süreçleme, son kullanıcı-bilgisayar etkileşimi, karar destek ve üst yönetim bilgi sistemi bir çok büyük veri tabanı türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. **Şekil 1.4** örgütlerde bulunabilecek altı adet büyük veri tabanı türünü göstermektedir.



Şekil 1.4 Örgütler ve Son Kullanıcılar Tarafından Kullanılan Temel Veri Tabanı Türleri

James O'Brien, **Introduction to Information Systems: An End User/Enterprise Perspective** (Alternate ed., Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995), s. 126'dan uyarlandı.

[47] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 106-108.

İşlemsel Veri Tabanı (Operational Databases): Bu veri tabanı, örgütün bütün işlemlerini desteklemek için gerekli olan verileri ayrıntılı bir biçimde depolamaktadır. Konu Alanı Veri Tabanı (Subject Area Databases) ve Üretim Veri Tabanı (Production Databases) biçiminde de adlandırılan İşlemsel Veri Tabanları'na örnek olarak; müşteri veri tabanı, personel veri tabanı, ürün envanteri veri tabanı ve işletme süreçleri tarafından oluşturulan diğer veri tabanları verilebilir.[48]

Yönetim Veri Tabanı (Management Databases): Bu veri tabanı, seçilmiş işlemsel ve dış (bağımsız) veri tabanlarından elde edilen veri/bilgileri depolamaktadır. Yönetim Veri Tabanı, işletmedeki yöneticiler ve diğer son kullanıcılar tarafından gereksinim duyulan veri/bilgilerin özetlenmiş biçimidir. Bilgi Veri Tabanı (Information Databases) veya Analitik (çözümsel) Veri Tabanı (Analytical Databases) olarak da adlandırılan bu veri tabanı, karar destek sistemlerinin bir parçası olarak üst yönetim son kullanıcıları ve yönetsel kararlara destek olmak için üst yönetim bilgi sistemleri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Veriyi düzenlemek için çok boyutlu bir veri tabanı kullanıldığı durumlarda da anılan veri tabanı Çok Boyutlu Veri Tabanı (Multidimensional Databases) adını alabilmektedir.[49]

Bilgi Ambarı Veri Tabanı (Information Warehouse Databases): Yöneticiler, belirli bir sıklıkta, güncel işlemler, değişiklikler ve eğilimler konusunda özlü, sağlıklı, doğru, ivedi ve güvenilir bilgilere gereksinim duyarlar. Genellikle, veriler işletmenin farklı birimlerinde, parçalara bölünmüş olarak biriktirilirler. Dolayısıyla, işletmenin farklı birimlerinde, acil olarak karar verme durumlarında, her yönüyle bütünleşik bir bilgi ışığında karar verme yerine, genellikle eksik bilgiyle karar verme koşullarıyla karşılaşılır. İşletme birimlerindeki tüm yöneticilerin beklentilerine uygun, bütünleşik, güncel ve tarihsel verileri depolayan veri tabanı yazılımlarına "veri ambarı" adı verilmektedir. Duruma göre, iç ve dış kaynaklardan anlık, saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak derlenen veriler, bilgi ambarı veri tabanlarına kopyalanır. Söz konusu bu veriler, örgütün farklı birimlerindeki yönetim açılımlarında kolayca kullanılabilecek biçimde standartlaştırılır ve bütünleştirilir. Böylece, veri kullanımında türdeşlik sağlanmış olur. Örgüt içinde bilgiye gereksinim duyan herkes, üzerinde herhangi bir

[48] O'Brien, **Introduction...**, s. 126.
[49] O'Brien, **Management...**, s. 273.

değişiklik yapma yetkisi olmaksızın, veri/bilgi ambarına girebilir. Örgütler, koşullara göre; tüm birimlere hizmet verebilecek merkezi bir veri ambarı kurabilir ya da "veri çarşısı (data marts)" adı verilen daha küçük yerel veri ambarı oluşturabilir. Veri çarşıları, bazı özel işlevler veya bazı özel kullanıcılar için hazırlanmış, bir kısım işletme verilerini içeren küçük veri ambarlarıdır.[50]

Dağıtık (Merkezi Olmayan/Yerel) Veri Tabanı (Distributed Databases): Bilgi sistemleri tasarımının iki yolu bulunmaktadır: Birincisi; bir istemci/sunucu ağı içinde tek merkezli işlemciler veya çoklu işlemciler tarafından kullanılan merkezileşmiş bir veri tabanıdır. İkincisi ise; adem-i merkezileşmiş (yerel) yapılardır. Birden fazla fiziksel ortamda depolanan veri tabanlarına "dağıtık veri tabanı" adı verilir. Burada veri tabanının bir bölümü bir fiziksel yerleşim alanında, diğer bölümü de başka bir fiziksel yerleşim alanında bulunmaktadır.[51] Dağıtık bir veri tabanı oluşturmanın iki temel yolu bulunmaktadır: Birincisi; merkezi veri tabanını kısımlara ayırmaktır. Böylece, her bir uzak işlemci, kendi yerel alanına hizmet etmek için gerekli verilere sahip olmaktadır. Yerel dosyalardaki değişiklikler ile merkezi veri tabanları esas yığınlar üzerinde genellikle geceleri (çalışılmayan zamanlarda) uyumlaştırılırlar. İkinci yol ise; merkezi veri tabanını bütün uzak yerleşim alanlarındaki veri tabanlarına kopyalamaktır. Sözgelişi; Lufthansa Hava Yolları'nın Frankfort'daki kendi merkezi ana veri tabanında yapılan her bir değişiklik otomatik olarak; New York veya Hong Kong'a kopyalanmaktadır. Etkili bir iletişim oluşturularak; boş yerlerin, farklı işletme birimleri ve turizm ajansları tarafından görülmesine ve otomatik olarak anında satılmasına olanak sağlanır.[52]

Son Kullanıcı Veri Tabanı (End User Databases): Bu veri tabanları, son kullanıcılar tarafından kendi iş istasyonlarında oluşturdukları çeşitli veri dosyalarına dayanmaktadır. Sözgelişi; kullanıcılar WWW üzerinden kendi elektronik doküman kopyalarını yükleyebilirler. Yükleme sürecinde dokümanlar, kelime işlemci paket programları kullanılarak veya e-posta yoluyla alınabilmektedir. Ayrıca, kullanıcılar,

---

[50] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 111.
[51] Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon, **Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise** (4th Ed., NJ.: Prentice-Hall Inc., 2001), s. 192.
[52] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 108.

kendi veri dosyalarını, elektronik yayıncılığı ve veri tabanı yönetim sistemleri paket programlarını kullanarak oluşturabilirler.[53]

Dış/Bağımsız Veri Tabanı (External Databases): Dış veri tabanlarından zengin bilgilerin elde edilmesi için belirli bir ücret karşılığında ticari çevrim-içi hizmetlerden veya Internet üzerindeki, özellikle WWW gibi; ücretsiz bir çok kaynaklardan yararlanılabilir. Web siteleri, hipermedya veri tabanlarına (hypermedia databases) bağlanılarak, çoklu ortam sayfalarına sonsuz erişim olanakları sağlar. Veriler, istatistiksel veri bankalarındaki ekonomi ve nüfus ile ilgili aktiviteleri biçiminde sağlanabilmektedir. Ayrıca, bibliyografik ve tam metin (full text) veri tabanlarında bulunan yüzlerce gazete, dergi, araştırma raporları ve diğer basılı materyaller, özet veya tam metin biçiminde izlenebilir veya herhangi bir ortama yüklenebilir.[54]

Hipermedya veri tabanlarında, kullanıcı modülden modüle geçme yollarını kendisi belirleyebilmektedir. Her modül metin, grafik, ses, hareketli görüntü veya yönetim modüllerini içerebilmektedir. Burada, veri/bilgi sorgulaması yapabilmek için, önceden belirlenmiş, standart organizasyon şemasına ihtiyaç yoktur. Kayıtlar arasındaki ilişki, geleneksel veri tabanlarına oranla daha azdır. Hipermedya veri tabanlarının çoğu, her modülü ekranda ayrı ayrı gösterebilme yeteneğine sahiptir. Ekran aynı zamanda, gösterilmekte olan modül ile diğer veri tabanındaki modüller arasındaki bağlantıları da göstermektedir. Web siteleri, metin, ses, hareketli görüntü, grafik ve model içeren bütünleşik sayfaları depolamak için hipermedya veri tabanlarını kullanır.[55]

1.3. Bilgi Teknolojisi Uygulamaları

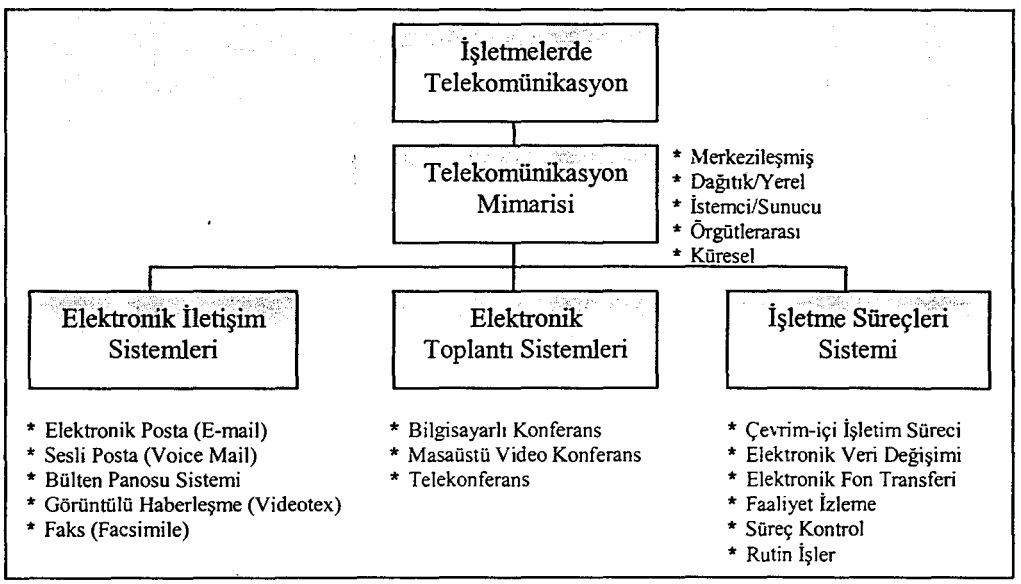
Çalışmanın bu kısmında, açık bir sistem olarak örgütlerin, dış çevre ve kendi alt sistemleri arasında oluşturdukları bilgisayara dayalı iletişim ve karar alma sürecinde kullanılan sistemler, ağlar, araçlar ve ortamlar incelenecektir.

---

[53] O'Brien, **Management...**, s. 275.
[54] O'Brien, **Management...**, s. 275.
[55] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 109-110.

1.3.1. Telekomünikasyon Uygulamaları

Telekomünikasyon ağları örgüte ve örgüt çalışanlarına önemli yetenekler sağlamaktadır. Sözgelişi; Yerel Alan Ağları (LAN) çalışma gruplarına, elektronik iletişim konusunda, donanım, yazılım ve veri kaynaklarının paylaşımı ile ilgili büyük olanaklar sunmaktadır. Geniş Alan Ağları (WAN) müşteriler ve tedarikçiler arasındaki bilgi alış-verişini uzaktan izleyerek ve üretim süreçlerini kontrol ederek; şirketin hızlı bir biçimde; pek çok uzak yerleşim alanlarındaki satış işlemlerini yürütmesine olanak sağlamaktadır. Telekomünikasyon ağları, işletmenin veri tabanlarını, personeliyle veya diğer işletmelerle paylaşabilecek bir duruma getirerek, işbirliğini geliştirmekte ve örgütün iç ve dış çevresindeki kişisel iletişimi sağlamaktadır.[56]



Şekil 1.5 Telekomünikasyon Uygulamaları

O'Brien, **Introduction to...**, s. 188'den uyarlandı.

Şekil 1.5'te telekomünikasyonun işletmelerdeki çeşitli uygulamaları gösterilmektedir. Telekomünikasyon sistemi; Elektronik İletişim Sistemi, Elektronik Toplantı Sistemi ve İşletme Süreçleri Sistemi ve alt unsurlarından oluşmaktadır. Ayrıca bu sistemler pek çok büyük telekomünikasyon mimarisi türlerini desteklemektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında anılan uygulama ve mimariler incelenmektedir.

[56] O'Brien, **Introduction to...**, s. 188.

1.3.1.1. Elektronik İletişim Sistemleri

Elektronik iletişim sistemleri telekomünikasyonun en önemli uygulama alanlarından biridir. E-posta, sesli posta, bülten panosu sistemi, görüntülü haberleşme ve faks, örgütün doküman kopyaları veya mesajlarını metin, görüntü ve ses formunda saatlerce veya günlerce bekletmeden, anında (saniyesinde) göndermesini sağlar. Aynı zamanda elektronik iletişim sistemleri, kağıt üzerindeki mesaj, mektup, not, doküman ve rapor akışlarını azaltarak; mevcut postalama sistemlerinin iş yükünü hafifletmektedir. Elektronik iletişim sistemleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:

Elektronik Posta (E-posta): Bilgisayar kullanıcılarının adreslerine sesli, görüntülü mesaj veya dosya göndermek için kullanılan bir sistemdir. Gönderen ve alıcı aynı veya farklı bilgisayarlarda bulunabilmektedir. E-posta, Posta İdaresi postalama sistemine benzer biçimde çalışmaktadır. Bilgisayar ağına bağlı her kullanıcının özel bir posta kutusu bulunmaktadır. Posta alındıktan sonra, kullanıcı atmaya karar verene kadar burada saklanır. Tıpkı Posta İdaresi postasındaki gibi, ileti göndermek için kullanıcı adresinin bilinmesi gerekir. Eğer posta sistemi iletiyi ulaştıramazsa; göndericiye geri göndermek için bütün olanaklarını kullanır, fakat yanlış adresli iletilerin -düşük bir olasılıkta olsa- yolda kaybolma riski vardır.[57]

E-posta sistemi; kullanıcıların arkadaşlarıyla gerçekleştirdiği haberleşmenin yanında; doküman aktarımı, kitapların elektronik kopyalarını elde etmek, elektronik haber hizmetlerine veya elektronik dergilere abone olmak, ortak ilgiye sahip ağ kullanıcılarını elektronik olarak bir araya getiren, sonuçları, düşünceleri ve görüşleri birbirleriyle paylaşmalarını sağlayan tartışma listelerine katılmak ve bilgisayar ortamında saklanan her hangi bir kaynağı (bilgi, belge, ses, görüntü) elde etmek için kullanılabilir.[58] Günümüzde E-posta, işletmede stratejik ilişkilerin oluşturulması ve iletişimin sağlanabilmesi için hızlı ve güvenilir bir yol olmaya başlamıştır.

---

[57] Keiko Pitter ve diğerleri, **Herkes İçin Internet Rehberi**, Çev.: Tolga Ulus (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1995), s. 16.

[58] Brian J. Thomas, **The Internet for Scientists and Engineers: Online Tools and Resources** (New York: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 1997), s. 33.

Sesli Posta (Voice Mail): Ses Depolama ve İletim (Voice Store-and-Forward) Sistemi olarak da adlandırılan sesli posta, sesli mesajları sayısal biçime dönüştüren, elektronik metine nazaran daha çok tercih edilen ve kullanılan e-postanın diğer bir türüdür.[59] Teknolojideki son gelişmeler; sesi, faks ve e-posta ile bütünleştirerek; telefonu çoklu iletişim ortamları biçimine dönüştürmektedir.[60]

Bülten Panosu Sistemi (Bulletin Board Systems): Bülten Panosu Sistemi (BBS), binlerce işletme ve kullanıcı gruplarına Internet üzerinden hizmet sağlayan yaygın bir telekomünikasyon hizmetidir. Bir BBS, genel ya da özel mesajların bu sistem içindeki diğer kullanıcılara ulaşmasını sağlar. İşletmelerde küçük çaplı bir BBS'nin kurulabilmesi oldukça kolaydır. Bunun için sadece sabit diskli bir mikrobilgisayar, BBS paket programı, modem ve telefon hattı gereklidir. BBS merkezi bir yerleşim olarak; günün her saatinde mesajları göndermek ve toplamak, veri dosyaları ve/veya programları yüklemek ve indirmek işlevini yerine getirir. Bir BBS, kullanıcıların diğer çalışanlar ile soruları, önerileri ve bilgileri paylaşmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca BBS, personel arasındaki bilgi akışını geliştirmek ve müşteri-tedarikçi eşgüdümünü sağlamak için düşük maliyetli bir yol olarak pek çok işletme tarafından kullanılır.[61]

Görüntülü Haberleşme (Videotext): Telefon hatları veya kablolu TV kanalları üzerinde etkileşimli olarak; görüntülü bilgi aktarım hizmeti sunan bir sistemdir.[62]

Faks (Facsimile): Faks; yeni bir ofis telekomünikasyon sistemi olmamakla birlikte, telefon ve diğer telekomünikasyon hatları üzerinden önemli doküman görüntülerinin aktarımına izin veren bir sistemdir. Genellikle, ofisteki bir faks makinesi ile diğer yerleşim alanlarında bulunan faks makineleri arasında bağlantıyı sağlayan yüksek hız kapasitesine sahip modemler bulunmaktadır.

Web Yayıncılık (Web Publishing): Web yayıncılığı kurumsal işbirliği için önemli bir elektronik iletişim aracı olarak görülebilir. Bir proje takım elemanı, proje raporu

---

[59] O'Brien, **Introduction to...**, s. 191.
[60] Marilyn M. Parker, **Strategic Transformation and Information Technology: Paradigms for Performing while Transforming** (NJ.: Prentice Hall, Inc., 1996), s. 39.
[61] O'Brien **Introduction to...**, s. 192.
[62] O'Brien, **Introduction to...**, s. 193.

veya video, ses, animasyon, program gibi farklı özellikte nesneler içeren diğer hiperlink dokümanını doğrudan bir Intranet/Extranet ağ sunucusu aracılığıyla diğer takım üyelerine göndermek üzere yayımlayabilir. Burada, diğer proje mesajları ve haberleri takım üyelerinin ekranlarına veya e-posta kutularına gönderilir. Böylece Intranet Web yayıncılığı geleneksel yöntemlerden daha etkin ve verimli olmaktadır.[63]

1.3.1.2. Elektronik Toplantı Sistemleri

Genel olarak Elektronik Konferans Sistemleri olarak da adlandırılan Elektronik Toplantı Sistemleri (Electronic Meeting Systems: EMS), görsel ve işitsel iletişim araçlarını kullanarak; bir odadan, bir binadan, bir ülkeden veya dünyanın herhangi bir yerinden bağlanan kişileri sanal olarak bir araya getirip, panel, toplantı ve konferans düzenlemelerini sağlayan sistemlerdir. Toplantılar için gerekli olan seyahat etme ihtiyacını azaltarak; verimliliği artırmakta, çalışanların zamanlarını boşa harcamamakta, seyahat masrafları ve enerji tüketimini en aza indirmektedir.[64]

Bilgi teknolojisi çeşitli araçları kullanarak grup kararlarının etkinlik ve verimliğini artırabilmektedir. Genel olarak Grup Destek Sistemleri (Group Support Systems: GSS) olarak bilinen bu teknolojiler Elektronik Toplantı Sistemleri'ni (EMS) kapsamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar EMS'nin bir çok önemli yararlar sağladığını göstermektedir. Sözgelişi; bilgisayar grup iletişiminin daha etkin olmasını sağlar, kimliğini açıklamak istemeyen katılımcıları korur ve grup kararlarını belleğe alarak genel kayıt sisteminin oluşturulmasına olanak sağlar. Bütün bu gelişmeler toplantılardaki etkilik, yaratıcılık, iletişim kalitesi ve işbirliğini belirgin bir biçimde artırmaktadır.[65] Aşağıda EMS'nin türleri kısaca özetlenmektedir:

Veri/Ses Aktarımlı Konferans (Data/Voice Conferencing): İş istasyonlarında veri ve ses aktarımlı konferanslar genellikle birlikte kullanılmaktadır. Ses Aktarımlı Konferans, önceleri konuşmacı-telefon sistemlerine dayanmaktayken, günümüzde, bu

---

[63] O'Brien, **Management...**, s. 376.
[64] O'Brien, **Introduction to...**, s. 194-195.
[65] O'Brien, **Management...**, s. 384.

sistem Netscape Conference veya Microsoft NetMeeting gibi diğer Internet telefon yazılımlarıyla çalışmaktadır. Bu paket araçlar, Internet ve Intranet arasındaki kişisel bilgisayarlar ve ses aktarımına olanak veren şebekeleşmiş kişisel bilgisayarları desteklemektedir. Veri Aktarımlı Konferans, Internet veya Intranet ağı üzerindeki iki veya daha fazla kişisel bilgisayar kullanıcısının ekranlarından çizim, doküman ve diğer materyalleri paylaşmasına, işaretleme yapmasına ve gözden geçirmesine yazılımlarla destek vermektedir. Sözgelişi; birbirinden uzakta bulunan fakat birlikte çalışan kişiler tarafından kullanılabilecek bir biçimde tasarlanmış yazılımlar (groupware) tıpkı Netscape Conference veya Microsoft NetMeeting yazılımları gibi ses ve verinin ağdaki diğer takım üyelerine aktarılmasını sağlamaktadır.[66]

Masaüstü Video Konferans (Desktop Videoconferencing): Masaüstü bir bilgisayara video kamera, mikrofon ve hoparlör bağlanarak, aynı donanıma sahip farklı yerlerde bulunan kişilerin bir bilgisayar ağı üzerinden ses ve görüntü aktarımı ile toplantı yapmalarına olanak sağlayan sistemdir.[67]

Telekonferans (Teleconferencing): Farklı yerlerde bulunan takım üyelerinin televizyon yayıncılığını kullanarak, etkileşimli (gerçek zamanlı) bir biçimde görüntülü ve ses aktarımlı toplantı yapmalarına olanak tanıyan bir sistemdir. Telekonferans sistemi, masaüstü video konferansın pek çok sınırlılıklarını ortadan kaldırmıştır. Sözgelişi; telekonferans sistemiyle, masaüstü video konferans katılımcılarının görüntülerindeki sözsüz iletişim kayıpları ve görüntülerdeki kesiklik şikayetleri giderilmiştir.[68] Bilgisayar destekli karar odasında bulunan EMS araçları, grup kararlarının daha kolay alınmasını sağlar. Bir diğer tür olan Grup Karar Destek Sistemleri (GSS), bir toplantı sırasında kapalı oylama sistemini desteklemek veya sadece çalışanlarla yönetim arasında görüşmeleri sağlamak gibi özel bir uygulama için tasarlanabilir.[69]

---

[66] O'Brien, **Management...**, s. 379.
[67] Young ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 374.
[68] O'Brien, **Management...**, s. 380.
[69] O'Brien, **Management...**, s. 384.

1.3.2. Bilgi Sistemleri

1.3.2.1. Bilgi Sistemi Kavramı, Unsurları ve İşlevleri

Küresel rekabet, yeni ekonomi, bilgisayar ve küresel iletişim teknolojilerinin gelişmesi, işletme yönetiminde bilgi sistemlerine yaşamsal bir önem kazandırmıştır. Sözgelişi; Coca-Cola, Dell Computer, Safeway UK gibi ortaklıklar telekomünikasyon ağlarıyla, girdi sunucularına, tüketicilerine ve dış çevredeki diğer gruplara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmekte ve böylece tüketici istekleri ve pazar değişimlerine anında yanıt verebilmektedir.

İşletme yönetimi açısından bilgi sistemi; yönetimi, karar almayı ve denetimi desteklemek için iç ve dış çevreden verileri toplayan, işleyen, depolayan ve ileten etkileşimli öğeler bütünü olarak tanımlanabilir. Bilgi sistemleri; karar alma, uyumlaştırma ve denetimin yanı sıra, yönetici ve çalışanlara, sorunların açılımında, karmaşık ilişkilerin yürütülmesinde ve yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır.[70]

Bilgi sistemlerinin girdi, süreçleme, çıktı, insan, prosedür ve çevre olmak üzere altı temel unsuru bulunmaktadır:[71]

- **Girdi:** İşletmenin iç ve dış çevresinden toplanan gözlemleri ham veri biçiminde tanımlar. Girdi birimleri olarak; optik okuyucular, diskler, CD'ler, DVD'ler vb. donanımlar kullanılmaktadır.
- **Süreçleme:** Ham veriler sınıflandırılarak, düzenlenerek ve hesaplanarak anlamlı hale getirilir.
- **Çıktı:** Süreçleme sonunda elde edilen anlamlı bilgiler kullanıcıların hizmetine sunulur.
- **İnsan:** Sistem veya onun çıktısından yararlanmak için çalışan bireylerdir. Sistem analisti, sistem tasarımcısı, sistem mühendisi, programcı ve operatör kadrolarından oluşur.
- **Prosedürler:** Bilgi sistemi içinde yer alan insan, girdi ve çıktı birimleriyle süreçleme arasında işbirliği sağlayan çeşitli işletme ve kullanıcı talimatlarıdır.
- **Çevre:** Tedarikçiler, müşteriler, kamu kurumları, işletme ortakları ve rakiplerden oluşmaktadır.

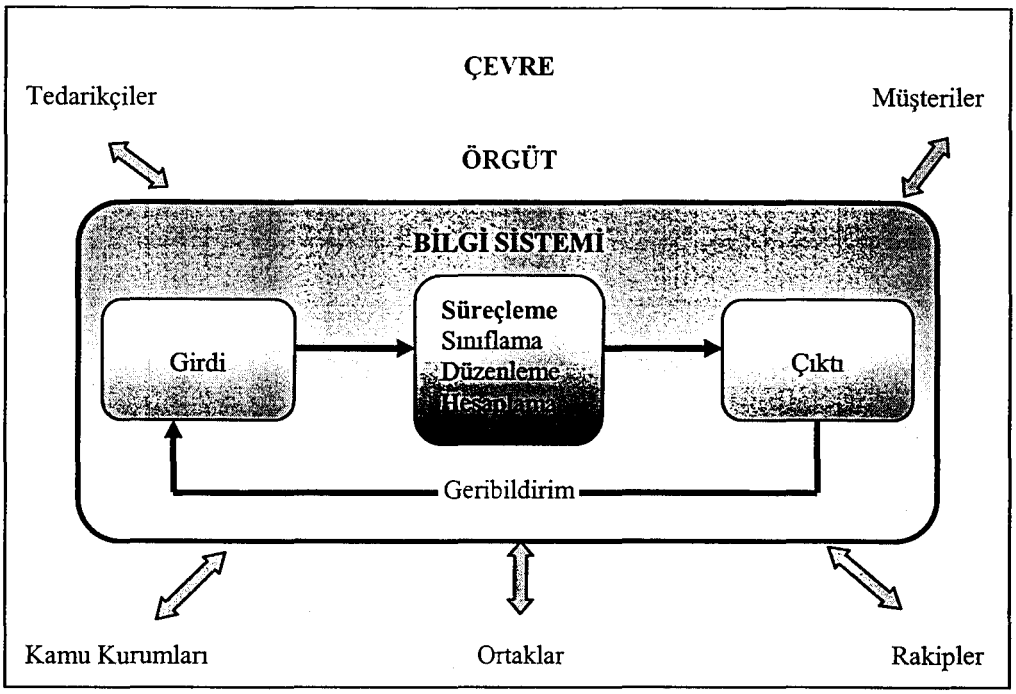
Bilgi sistemi, örgüt ve çevre elemanlarına (tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, rakipler, kamu kurumları) ait bilgileri içermektedir. Bir bilgi sisteminde yer alan üç unsur (girdi, süreçleme ve çıktı), örgütlerin karar verme, denetim çalışmaları, problem

---

[70] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 39.

[71] Efraim Turban, Ephraim McLean ve James Wetherbe, **Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity** (NY.: John Wiley&Sons, Inc., 1996), s. 9.

çözme ve yeni mal/hizmet oluşturma çabalarına bilgi üretmek suretiyle katkıda bulunmaktadır.[72] Bilgi sistemlerinin işlevleri **Şekil 1.6**'da gösterilmektedir.



Şekil 1.6 Bilgi Sisteminin İşlevleri

Laudon ve Laudon, **Essentials...**, s. 8'den uyarlandı.

1.3.2.2. Bilgi Sistemi Türleri

Bilgi sistemi altı temel alt sistemden oluşmaktadır. Bunlar; "Kayıt İşleme Sistemi (Transaction Processing Systems)", "Bilgi Çalışanları ve Ofis Otomasyonu Sistemi (Knowledge Work and Office Systems)", "Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information Systems)", "Karar Destek Sistemi (Decision-Support Systems)", "Üst Yönetim Bilgi Sistemi (Executive Information Systems)", "Uzman Sistemler ve Yapay Zeka (Expert Systems and Artificial Intelligence)" dır.

[72] Laudon ve Laudon, **Essentials...**, s. 7.

1.3.2.2.1. Kayıt İşleme Sistemi

Kayıt işleme sistemi; basit ve sıklıkla tekrarlanan (tek düze/rutin) aritmetiksel ya da mantığa dayalı hesaplama yoluyla bilgi üretilmesini ve üretilen bilgiler temel alınarak programlanabilir bir dizi karar alınmasını ve çok sayıda bilgi formu üretilmesini gerekli kılan uygulamalar için geliştirilen sistemdir. Sistemin temel amacı; daha önce kağıt ve kaleme dayalı olarak (el ile/manuel) yapılan sıkıcı, zaman alan, yorucu ve çeşitli hesaplamaları gerektiren önceden tanımlanabilir yapıdaki işleri bilgisayar programları aracılığıyla otomatik olarak gerçekleştirmektir.[73] Sözgelişi; kütüphanelerde kataloglama, dizin hazırlama, ödünç verme vb. hizmetlerin yürütülmesinde kayıt işleme sisteminden yararlanılmaktadır.

Kayıt işleme sisteminin hedefi ise; işletmedeki rutin işlem ve etkinlikleri yansıtarak, işlemlerden sorumlu ilk basamak yöneticilerine bilgi ve karar desteği sağlamaktır. Bu sistemi, işletmelerde görev yapan işçi/memur, şef, usta başı, sekreter vb. elemanlar kullanmaktadır.

1.3.2.2.2. Bilgi Çalışanları ve Ofis Otomasyonu Sistemi

Gerek bilgi çalışanları için geliştirilen sistemler ve gerekse otomasyon sistemleri, örgütlerin bilgi üretim birimlerinde çalışanların çeşitli gereksinimlerini karşılayabilecek biçimde tasarlanıp, uygulamaya konulmuştur. Bilindiği gibi örgütlerde mühendis, doktor, avukat, ekonomist, kütüphaneci, bilim insanı gibi, genellikle üniversite mezunu mesleğinin uzmanı kimseler bulunmaktadır. Bu profesyonellerin temel görevi; yeni, özel ve genel bilgiler üretmektir. Sözgelişi; örgütlerdeki mühendislik tasarım birimleri, kimya laboratuvarları, kütüphaneler vb. bilgi üretim merkezleri, bilgi üretimini kolaylaştıracak her türlü çağdaş olanaklarla donatılmıştır. Bu çağdaş bilgi üretim sistemleri, bilgi teknolojisi ile bilgi üreticisi profesyonellerini bütünleştirip etkinliği artıracak biçimde tasarlanmıştır.[74]

---

[73] Şakar, **a.g.e.**, s. 14.
[74] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 53.

Örgütlerde bilgi düzeyinde çalışanlar; veri çalışanları ve bilgi çalışanları olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir. Veri çalışanları özellik olarak; bilgi çalışanlarına göre daha az eğitim görmüş elemanlardır. Bunlar, sekreter, muhasebeci, anketör olarak bilgi üretimine ve yayımına katkıda bulunan kimselerdir.[75]

Bu elemanlar, bilgi çalışanlarının gözetiminde bilgi üretimine katkıda bulunurlar. Bilgi çalışanları ise; aldıkları eğitim ve çeşitli deneyimlere göre; bilimsel sonuçlara ulaşabilen, girişimcilere ve işletme yönetimine danışmanlık hizmeti sunabilen konusunda uzman kişilerdir. Veri ve bilgi çalışanları, işlerini yürütürken ofis otomasyon sistemleriyle desteklenir.

Ofis otomasyon sistemleri, çağdaş anlamda bir ofiste bulunması gereken tüm donanım ve yazılımları içinde bulunduran teknolojiyle bütünleşmiş çalışma ortamlarıdır. Bu sistemler çeşitli bilgi çalışanlarını, farklı coğrafyalardaki birimleri ve çeşitli işlev alanlarını birbirine bağlayarak, bilgi üretimine evrensel katılım sağlamaktadır. Kelime işlem, sayısal dosyalama, masaüstü yayıncılık, elektronik takvim, e-posta, faks, hareketli görüntü, sesli posta, söyleşi, video konferans gibi uygulamalar tipik ofis otomasyon sistemi örnekleridir.[76] Örgütlerde bu sistemler, genellikle karşılıklı iletişimde bulunmak üzere fonksiyonel ve üst düzey yöneticiler, örgüt dışındaki ofislerde çalışan görevliler ve müşteriler tarafından kullanılmaktadır.

1.3.2.2.3. Yönetim Bilgi Sistemi

Yönetim Bilgi Sistemi (YBS); bir örgütte, özellikle orta kademe yöneticilerinin karşılaşabilecekleri rutin, önceden tahmin edilen sorunlara çözüm geliştirebilmeleri amacıyla programlanmış, talep edilen rapor ve görüntüleri hazırlayan sistemlerdir.[77]

YBS, özellikle planlama, denetleme ve karar verme işlemlerinde orta yönetim kademesine yardımcı olabilmek için geliştirilmiştir.[78] Sistem; üretim, pazarlama, finans,

---

[75] Laudon ve Laudon, **Essentials...**, s. 43.
[76] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 54.
[77] Şakar, **a.g.e.**, s. 25.
[78] Laudon ve Laudon, **Essentials...**, s. 44.

insan kaynakları gibi işletme işlevleri yöneticilerine çevrim-içi raporlar sunmaktadır. İşletmenin geçmiş dönemlerdeki başarı düzeyleri ile güncel başarı düzeylerini karşılaştırarak; varsa sapmaları ve nedenlerini göstermek YBS'nin temel hedeflerindendir. Sistemin elde ettiği veriler genellikle kayıt işleme sistemine dayanmaktadır.[79] YBS, kütüphane yöneticilerini seçim, sağlama, kataloglama-sınıflama, süreli yayınlar, elektronik yayınlar, ödünç verme, danışma ve bibliyografik tarama işlemleri hakkında bilgilendirmekle birlikte; onlara stratejik planlama, kütüphane verimliği, işgören ve kullanıcı tatmini gibi yönetim konularında da yardımcı olabilmektedir.

1.3.2.2.4. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri (KDS); karar alma sürecinde yöneticilere yardımcı olmak için karar modelleri ve özelleştirilmiş veri tabanlarını kullanan bilgisayar temelli, etkileşimli bilgi sistemleridir.[80]

KDS, bilgi sisteminin en çok desteklenen ve daha da gelişmesi istenen önemli bir uzantısıdır. İyi işleyen ve doğru çözümler ortaya koyan bir KDS, örgütün doğru yönetimine odaklandığı için yöneticileri aldıkları kararlarda başarılı kılmaktadır. Bu sistemler konusunda uzman kişilerin yaptığı bilimsel analizlere ve tasarımlara dayanmaktadır. Söz konusu uzmanlar kararları; yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan kararlar olarak sınıflandırırlar.[81] Yapısal kararlar mevcut bütün koşulların belirli olduğu ortamlarda alınan, programlanabilir kararlardır. Yarı yapısal kararlar; koşulların açık ve net bir biçimde bilinmediği yarı belirgin koşullarda alınan kararlardır. Yapısal olmayan kararlar ise; değişkenlerin fazla olduğu belirsizlik ortamlarında sonuçları önceden tahmin edilemeyen kararlardır.

KDS'nin amacı; çözümü belirli yöntemlere dayanmayan, bir defaya özgü, karmaşık yapılı ve risk unsuru taşıyan -özellikle üst kademe yöneticilerinin aldığı- stratejik kararlarda yöneticilere yardımcı olmak ve doğru karar almayı artırmaktır.[82]

---

[79] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 56.
[80] O'Brien, **Management...**, s. 61.
[81] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 194-195.
[82] Şakar, **a.g.e.**, s. 23.

KDS'nin temel özellikleri şunlardır:[83]

- Karar verme olgusuna çok geniş açıdan bakarak; yöneticilerin sorunu bir bütün olarak görmelerini sağlar.
- Karar alma sürecinde yöneticiyi devre dışı bırakmaz; tersine, en son kararı yöneticinin vermesi yönünde ona ışık tutar.
- Karar almaya hız ve güvenirlilik kazandırır.
- Soruna uygun matematiksel ve istatistiksel modeller kurar.
- İşletmenin her düzeydeki birimlerine ve birim yöneticilerine karar desteği sağlayarak onların karar vermedeki yürek güçlerini artırır.
- KDS, bir taraftan kapsamlı veri tabanı hizmeti sağlarken; diğer taraftan da gereksinim duyulan verilere kolayca ulaşmaya olanak tanır.

KDS pek çok örgütte olduğu gibi kütüphanelerde de kullanılabilen bir sistemdir. Sözgelişi; geleceğe ilişkin kütüphane kullanım ve materyal ödünç alma oranlarının doğru tahmin edilebilmesi için KDS'den yararlanılır. Elde edilen doğru tahminlere ilişkin veriler ise; doğru kütüphane hizmetlerinin planlanmasına ve bütçelerin bu doğrultuda yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi; KDS karar vericinin (yönetici) yerine geçmeyen, sadece örgütsel kararların doğru bir biçimde alınmasına olanak sağlayan yardımcı bir araçtır.

1.3.2.2.5. Üst Yönetim Bilgi Sistemi

Yönetim Destek Sistemi (Executive Support Systems) olarak da adlandırılan Üst Yönetim Bilgi Sistemi (ÜYBS), örgütlerde üst düzey yöneticilerin kullanımı için tasarlanmış, örgüt yönetiminde gereken her türlü iç ve dış bilgiyi özet olarak yöneticiye sunan bir tür raporlama ve analiz yazılımıdır.[84]

Başta genel müdür olmak üzere yönetim kurulu üyeleri, işletmenin misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve stratejilerini belirler. Burada yapılacak bir hata işletmenin

[83] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 209.
[84] Şakar, **a.g.e.**, s. 27.

geleceğini tehlikeye atabilir. Dolayısıyla ÜYBS, yönetim kurulu üyelerini, iç ve dış çevre koşulları konusunda tam olarak bilgilendirmelidir.[85]

ÜYBS'nin bilgi kaynaklarını; yeni vergi kanunları ve rakipler hakkında toplanan işletme dışı bilgiler ve örgüt içinde oluşturulan YBS ve KDS'den elde edilen bilgiler oluşturmaktadır. Elde edilen bu bilgiler, yöneticilerin örgütler için kıt kaynak olan zamanı etkin ve verimli bir biçimde kullanarak doğru kararlar almaları yönünde düzenlenip, üst düzey yöneticilerinin kullanımına sunulur.[86] Sistemin belirgin diğer özellikleri ise şunlardır:[87]

- İşletme için önemli olan verileri toplar, süzgeçten geçirir ve özetler,
- Kullanıcıyı detaylı verilere ulaştırır,
- Her hangi bir aracı olmadan doğrudan üst yöneticiler tarafından kullanılır.
- Örgüt dışı bilgileri içeren raporları sağlar,
- Geniş kapsamlı iç ve dış kaynaklı bilgilere erişim olanağı sağlar ve bunları bütünleştirir,
- Trend ve regresyon analizleri yapar.

ÜYBS kütüphanede üst düzey yönetim basamaklarında bulunan müdür/daire başkanlarına, bilgilendirme ve karar almada gereksinim duydukları her türlü bilgiyi sağlayabilir. Sözgelişi; kullanıcıların kütüphane dermesini çevrim-içi ve dışı sorgulama trendleri, en çok ödünç alınan kütüphane materyalleri ve kimler tarafından alındığı, kullanıcıların kütüphane yönetiminden istek ve beklentileri, kütüphane hakkında en çok sorulan sorulara ilişkin istatistiksel verilerin yer aldığı tablolar gibi özet bilgiler kütüphane üst yönetimine sunulabilir. ÜYBS, ayrıca kütüphane üst düzey yöneticisine takvim, kelime işlemci ve e-posta gibi genel destek hizmetleri de sunabilir.

1.3.2.2.6. Uzman Sistemler ve Yapay Zeka

Uzman Sistemler (US); tıpkı uzman bir danışman gibi verileri (data) özelleşmiş bilgi (knowledge) haline getirerek; özel ve karmaşık sorunlara uygulayan bilgisayar

---

[85] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 58.
[86] Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm** (7. Ed., N.J.: Prentice-Hall Inc., 2002), s. 45.
[87] Şakar, **a.g.e.**, s. 29.

tabanlı bilgi sistemleridir.[88] Uzman sistemler geliştirmenin amacı; soruna, insan-uzmanlardan daha hızlı, daha yansız, daha doğru tanı ve çözüm getirebilecek bilgisayar sistemleri oluşturmaktır.[89] US'un başlıca özellikleri şunlardır:[90]

- Problem çözümünde hiyerarşik (basamaksal) bir yaklaşım izlemeleri,
- Nümerik ve algoritmalardan çok gerçek kurallar ve ilişkilerden oluşmaları,
- Problem çözerken ve tanımlarken kullanıcıya danışmaları,
- Danışma yapısı ve biçiminin elde bulunan bilgilere, probleme ve soru biçimine göre değişmesi,
- İstenildiğinde, problem çözümünü sonlandırmadan ara sonuç verebilmeleri,
- Belli bir soruyu niçin sorduklarını veya belli bir sonuca nasıl ulaştıklarını açıklayabilmeleri,
- Kesin veya tam olmayan bilgilerle baş edebilmeleri, (Sözgelişi; kullanıcı, sistemin sorularını "belki" veya "bilmiyorum" biçiminde yanıtlamış olabilir.)
- Tek bir doğru yanıtın olmadığı bir başka deyişle; kesin olmayan ve gerekli durumlarda birden çok sonuca ulaşabilmeleri,
- Eldeki bilgiler tam olmadığı durumlarda bile; problemin yaklaşık sonuçlarını verebilmeleri,
- Çözülen problemin sonuçlarını doğal, anlaşılabilir bir dille açıklayabilmeleri,
- Bir kez kurulduktan sonra kullanıcı tarafından, programcıya gereksinim duyulmadan kolaylıkla geliştirilip, değiştirilebilmeleri,
- Problemleri çözerken, önceki çözümleri de kullanabilmeleri ve bu yönde kendilerini geliştirebilmeleridir.

Uzman sistemlerin en çok kullanıldığı alanlar şunlardır:[91]

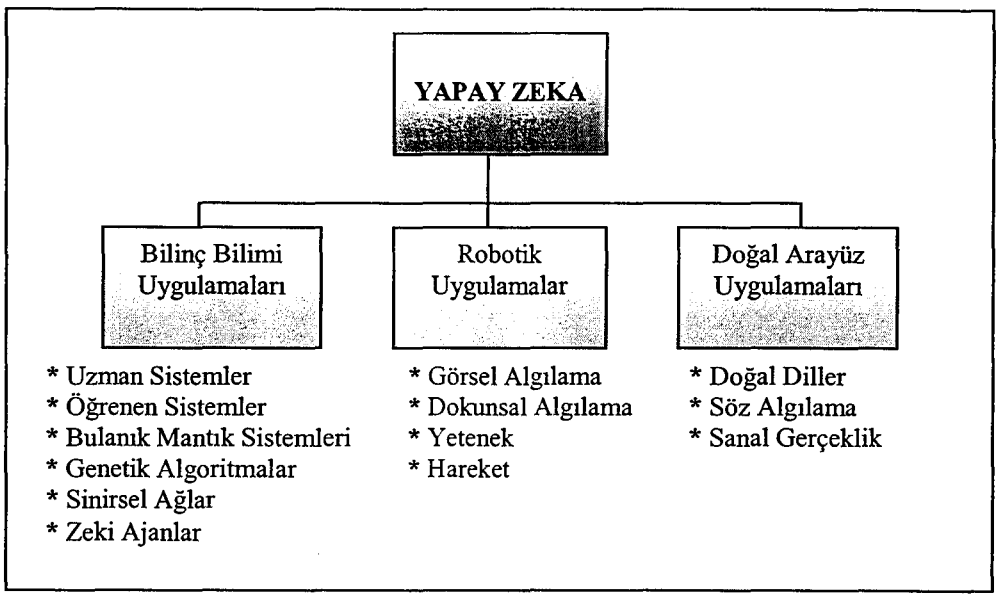
- Yatırım danışmanlığı, menkul değerler alım ve satım kararları,
- Hastalıklara tanı koyma ve hastalara reçete yazma işlemleri,
- İşletme yönetiminde planlama, programlama ve zaman yönetimi işlemleri,
- İşletme, mühendislik, eczacılık, hukuk ve muhasebecilik danışmanlığı ve öğretimi gibi konular,
- Yapı tasarımı, planlanması, denetimi ve iç mimari konuları.

Yapay Zeka (Artificial Intelligence); mantıksal adımlar, eğer/ise analizi ve özelleşmiş yazılımlar kullanılarak; bilgisayara, düşünmeyi öğretmek çabasıdır.[92] Bir başka deyişle; bilgisayar, matematik, mühendislik, biyoloji, dilbilim ve psikolojinin ortak etkileşimlerinden oluşan; bilmeye, anlamaya dayanan yeni bir bilim dalının (bilinç bilim: cognitive science) yaratmayı tasarladığı yapay beyine "yapay zeka" adı verilmektedir. Yapay zeka (YZ) çalışmalarının amacı; gören, duyan, hisseden, koklayan, dokunan, yürüyen, konuşan ve düşünen sistemler geliştirip, insanlığın hizmetine sunmaktır. Günümüzde, hedeflenene kısmen yaklaşan YZ üretilmiştir.

---

[88] O'Brien, **Introduction to...**, s. 371.
[89] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 218.
[90] Serap Kurbanoğlu, "Uzman Sistemler", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 6, S. 4 (Sonbahar 1992), s. 190.
[91] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 223.
[92] David L. Anderson, **Management Information Systems: Using Cases within an Industry Context to Solve Business Problems with Information Technology** (NJ.: Prentice-Hall, 2000), s. 267.

Gelecekte ise; tamamen başarılabilecek olan bu tür yapay beyinler ve bunların yönetimindeki yapay organlardan oluşan bilgisayarlar devreye girdiğinde; akıllı, mantıklı, zeki, algılayıcı, öğrenen, karar alan, uygulamaları izleyen ve değerlendiren yapay insanlar gündeme gelecektir.[93] YZ'nin uygulama alanları **Şekil 1.7**'de gösterilmektedir.



Şekil 1.7 Yapay Zeka'nın Uygulama Alanları

O'Brien, **Management...**, s. 474'den uyarlandı.

Yukarıda da belirtildiği gibi; çok çeşitli kullanım alanları olan yapay zeka ve uzman sistemlerden "Kütüphanecilik Bilimi" de yararlanmaktadır. Kütüphanecilik Bilimi'nin uygulama alanı olan kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde hizmet üretilmektedir ve bu örgütler araştırmacıların tümüne hizmet sunmakla yükümlüdürler.

YZ ve US'in bilgi merkezlerine ve kütüphanecilik mesleğine olan katkılarından başlıcaları şunlardır:[94]

- Geleneksel kütüphanecilik uygulamalarını daha az harcama ile gerçekleştirmede,
- Kullanıcılara sunulan yeni bir bilgi kaynağı olarak,
- Kütüphanecilerin mesleki rollerini geliştirmede.

[93] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 224.
[94] Kurbanoğlu, **a.g.e.**, s. 192.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

EXPERT, CANSEARCH, 13R, PLEXUS, MONSTRAT, IR-NLI, CODER yapay zeka ve uzman sistemler alanında kullanılan sistemlerden bazılarıdır. Bilgi merkezlerinde en belirgin kullanım alanları şunlardır:[95]

- Yönetim
- Kataloglama ve Sınıflama
- Referans (Danışma Kaynakları) Hizmetleri
- Bilgi Erişim
- İndeksleme ve Öz Çıkarma (Abstracting) Hizmetleri
- Thesaurus* Geliştirme
- Çevrim-içi Veri Tabanı Seçimi
- Çevrim-içi Tarama
- Metin Erişimi (Text Retrieval)
- Veri Tabanı Yönetimi
- Kullanıcı eğitimi
- Sağlama
- Bütçeleme

2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ VE ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI

Çalışmanın ilk kısımlarında da vurgulandığı gibi günümüzde bilgi ve belgeler, geometrik bir biçimde çoğalmaktadır. Bu hızlı çoğalma "bilgi patlaması: information explosion " kavramıyla ifade edilmektedir. Gutenberg 1458'de matbaayı icat ederek; dünyada büyük bir yayın patlamasına yol açmıştır. 1980'li yıllarda "Araştırma Kütüphaneleri Derneği: Association of Research Libraries" ve "Araştırma Kütüphaneleri Grubu Şirketi: Research Libraries Group Inc."nin hazırladığı bir rapora göre; basılı bilgi kaynaklarının yıllık artış hızı %2'dir. Bu durumda kütüphane/bilgi-belge merkezleri satın aldıkları yeni bilgi oranında depolarında yer kaybetmektedir.

---

[95] Hatice Fatoş (Gür) Akınoğlu, "Referans Hizmetlerinde Uzman Sistemler", **Kütüphanecilikte Bilgi-Belge İşbirliği, Milli Kütüphanelerarası İletişim ve Dünyadaki Teknolojik Gelişmelerin Aktarımında İlkelerin Tesbiti Sempozyumu: Bildiriler** (Ankara: Kültür Bakanlığı, 1994), s. 221.

* "**Thesaurus**; terimlerin birleştirilmesi esasına dayanan dokümantasyon dillerini düzenlemekte kullanılan popüler bir yöntemi simgeler. Terimler doğal dilden seçilmiş ve aralarında hiyerarşi ve ilgi ilişkileri kurulmuş ve eşitlik ilişkisi yine doğal dilden alınan anlamdaş sözcüklerle gösterilmektedir." **Ayrıntılı bilgi için bkz.** Claire Guinchat ve Michel Menou, **Bilgi ve Dokümantasyon Tekniklerine Genel Giriş**, Çev. Sönmez Taner (Ankara: Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, 1990), s. 112.

Seibert ve Reider tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre; kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin dermesi, her 16-20 yıl arasında ikiye katlanmaktadır.[96]

Dünyamız, Gutenberg'in buluşuyla yarattığı bu ilk bilgi patlamasından sonra, bugün ikinci bir bilgi patlaması dönemini yaşamaktadır. Bu ikinci bilgi patlaması dönemi, hızla gelişen bilgi teknolojisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.[97]

Bir Internet servisi olan World Wide Web çoklu medya verilerinin (metin, ses, resim, film) tek bir sistemle bütünleşik bir biçimde yayılmasına ve erişilmesine olanak sağlamasıyla, Internet kullanıcı sayısında ve Internet'te yayınlanan bilgi miktarında patlamaya yol açmıştır. 20 Ocak 1998 tarihli bir istatistiğe göre; Internet'te 22.931.084 Web sunucusu bulunmaktadır. Bir Web sunucusu üzerinde birden çok Web sitesi bulunabilmektedir. Bir Web sitesinden ise; belli bir konu hakkında bir veya daha fazla sayfadan oluşan ve hiperMetin mantığında yapılandırılmış bilgi bütünü anlaşılmaktadır. İstatistiklere göre; 1997 yılının Ocak ayında, Web sunucusu sayısı 1.637.248'dir. Bir yıllık artışın tam on dört kat olduğu görülmektedir. Verilere bakıldığı zaman, ikinci bilgi patlaması döneminin rakamsal büyüklüğü, tarihte örneği olmayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.[98]

Araştırmacıların "bilgi/yayın patlaması" olgusu ile içinde bulundukları ortamı, Türk kütüphanecilik literatürüne de geçmiş klasik bir örnek ile belirtmek gerekirse; "30 dil bilen bir kimyacı kendi konusundaki yayınları incelemek amacıyla Ocak ayının birinci günü okumaya başlarsa (ve) saatte dört makale hesabı ile haftada 40 saat okursa; aynı yılın Aralık ayının son günü bu kimyacının kimya dalındaki literatürün sadece 1/10'ni okumuş olabileceği hesaplanmıştır. Bir başka deyişle; bilim insanı ne yayınların hepsini izleyebilmiş, ne de esas görevi olan araştırma veya teknolojik uygulama işlevini yerine getirebilmiştir."[99]

---

[96] James A. Hyatt ve Aurora A. Santiago, **University Libraries in Transition** (Washington, DC.: National Association of College and University Business Officers, 1987), s. 1.

[97] "Teknolojinin Yarattığı Yeni Seçenek: Uzaktan Eğitim" (1997, Kasım) **Bilim ve Teknik** [Çevrim-içi], Elektronik adres: **http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/97/kasim/uzaktan.html** [28.03.2002].

[98] B. Yediyıldız, F. Unan ve Ç. Özdemir, "Bilim, Bilgi Teknolojisi ve Türkiye", **Milli Kültürler ve Küreselleşme** [Çevrim-içi] (1998), s. 83-92. Elektronik adres: **http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/bilim.html** [28.03.2002].

[99] Sönmez Taner, **Dokümantasyon Nedir** (Ankara: TÜBİTAK, 1971), s. 9.

Günümüz bilgi çağında araştırmacının boş yere yitirdiği zaman, kütüphanecilerin araştırmalarda etkin görev almasıyla en aza indirilmiştir. Özet-dizin hazırlama, güncel duyuru, literatür taraması gibi bibliyografik hizmetler kütüphane/bilgi-belge merkezleri tarafından yoğun bir biçimde verilmekte ve kaynakların kullanılmasında araştırmacılara yardımcı olunmaktadır.

2.1. Üniversite Kütüphanelerinin Tanımı

Üniversite kütüphanesi; üniversite içinde ve yakın çevresinde bilimsel araştırma-geliştirme çalışmalarını desteklemek, sürekli olarak gelişip-ilerleyen, yeni bilgi kaynaklarıyla zenginleşen dünya biliminin son verilerini izlemek ve bunları öğretim elemanı, öğrenci ve araştırmacılardan oluşan kullanıcı kitlesinin kullanımına sunmakla görevli örgüttür.[100]

Günümüzün çağdaş üniversitelerinde, araştırmacıların boş yere yitirdiği zaman, emek ve para, üniversite kütüphanelerinin araştırma sürecinde etkinleştirilmesiyle önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Bu örgütlerde görev yapan profesyonel kütüphaneciler tarafından gerçekleştirilen yayın taraması, güncel duyuru, seçmeli bilgi yayımı, dizin ve öz hazırlama, bibliyografya ve işbirliği çalışmaları bu bağlamda üniversite yönetimleri tarafından desteklenmekte ve uygulanan politikalarla özendirilmektedir. Böylelikle; gereksinim duyulan bilgi, araştırmacılara; gereksinim duyulan anda, gereksinim duyulan kapsamda ve elverdiğince ekonomik bir biçimde ulaştırılabilmektedir.[101]

Üniversite kütüphanelerinin büyüklüklerine göre çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından standartlar oluşturulmuştur. Sözgelişi; kurumların büyüklüklerine göre bu standartların değişebileceğini düşünerek; Kanada Kütüphaneciler Derneği, 1961 yılında

---

[100] Jale Baysal, **Kitap ve Kütüphane Tarihine Giriş** (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1991), s. 13.

[101] İrfan Çakın, "Üniversitelerimizin Bilgiye Erişim Sorunları ile Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi", **Bilgi Dünyası**, C. 1, S. 1 (Nisan 2000), s. 28.

bir standart yayınlamıştır. Bu standarda göre; üniversite kütüphaneleri büyük, orta ve küçük ölçekli olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Bu sınıflamaya göre; 5000'den fazla öğrencisi bulunan üniversite kütüphaneleri birinci gruba, öğrenci sayısı 1500 ile 5000 arasında bulunanlar ikinci gruba ve 1000 ile 1500 öğrenci sayısına sahip kütüphaneler de üçüncü gruba girmektedir. Kanada Kütüphaneciler Derneği, her 300 öğrenciye 1 profesyonel kütüphanecinin karşılık gelmesi görüşünü benimsemektedir.[102]

2.2. Üniversite Kütüphanelerinin İşlevleri

Üniversiteler; "teknik ve bilimsel bilgi düzeyini geliştirmek, toplumun gereksinim duyduğu alanlarda yüksek düzeyde nitelikli eleman yetiştirmek, öğrencilerin entelektüel gücünü ve kültürünü artırarak onların özgür düşünceli, araştırıcı ve yaratıcı niteliklere sahip bireyler olarak yetişmesini sağlamak ve son olarak da hizmetinde bulunduğu toplumun ortak kültür standardını yükseltmek"[103] gibi temelde dört amaca hizmet etmek için oluşturulmuş yüksek öğretim kurumlarıdır.

Üniversitelerin anılan amaçları doğrultusunda üstlendikleri işlevleri; etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri ancak bünyelerinde güçlü kütüphane sistemlerini bulundurmakla mümkündür. Önceleri üniversitenin "kalbi" olarak nitelendirilen kütüphaneler, günümüz bilgi toplumunda üniversitenin düşünsel işlevlerini yerine getiren önemli bir organı, bir başka deyişle "beyni" konumuna ulaşmıştır. Üniversiteler için "olmazsa-olmaz" konumunda bulunan kütüphaneler genelde iki işlevi yerine getirirler. Çalışmada temel ve özel işlevler olarak belirlenen bu iki işlev aşağıdaki biçimde incelenebilir:

---

[102] F. N. Withers, **Kütüphane Hizmeti Standartları: Milletlerarası Bir İnceleme**, Çev. Sönmez Taner ve Aysel San (Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü, 1988), s. 34.

[103] Nazlı Alkan, "Üniversite Kütüphaneleri ve Ulusal Bilgi Politikası", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 11, S. 3 (Eylül 1997), s. 234.

2.2.1. Temel İşlevleri

2.2.1.1. Bilgi ve Belgeleri Edinme İşlevi

Üniversite kütüphaneleri kullanıcı kitlesine daha etkin ve verimli hizmet verebilmek için, onların gereksinimleri doğrultusunda, o güne kadar üretilmiş kayıtlı bilgileri bünyelerinde toplamayı birincil görev olarak görmektedir. Bilindiği gibi, üniversitelerde görev alan bilim insanları bilimsel araştırma çalışmalarına çeşitli kaynakları kullanarak başlamaktadırlar. Özellikle uygulamalı fen bilimleri alanlarında çalışma yapan bilim insanı için laboratuvar öncelikli kaynakların en başında yer alır. Tıp ve eğitim bilimleri alanlarında çalışan araştırmacılar için de insan kaynakları olmazsa olmaz (sine qua non) koşuldur. Matematik ve hukuk alanında çalışanlar ise; diğer matematikçiler ve hukuk mahkemeleri tarafından yapılan çalışmaların yer aldığı basılı kaynaklardan yararlanmaktadır.[104]

Yukarıda belirtilen araştırmacıların bilimsel çalışmalarda kullandıkları kaynak öncelikleri farklı olmakla birlikte, temelde tek kaynaktan hareket edilmektedir. Bu kaynak da "kütüphane"dir. Bilim insanı ister fen bilimleri, ister tıp ve isterse sosyal bilimler alanında çalışıyor olsun, araştırmasına mutlaka kütüphane kaynaklarını kullanarak yaptığı yayın taraması işleminden sonra başlayacaktır. Aradığı bilgiyi kütüphane dermesi içinde bulabilen ya da kütüphane olanaklarını kullanarak bilgiye anında ulaşabilen araştırmacı, kıt kaynak olan zamanı daha etkin kullanarak bilgi/teknoloji üretmeye başlayacaktır. Bundan dolayı; üniversite kütüphanelerinin temel işlevlerinden biri olan bilgi ve belgeleri edinme işlevi; kütüphanenin iç dokusunu oluşturan temel bir görevdir. Diğer görevler ancak sağlama işlevinin niceliği ve niteliğine bağlı olarak bir anlam kazanır. Bir kütüphanenin değeri kullanıcı gereksinimlerini karşılama oranlarıyla ölçülebilir. Kütüphanenin kullanıcılarına verebileceği hizmetler, kütüphanede birikmiş ve kütüphaneye sağlanacak bilgi kaynaklarıyla belirlenir. Kütüphane hizmetlerinin etkin ve verimli olması etkili bir sağlama politikasıyla gerçekleşir. Bilgi ve belgeleri edinim politikasının yürütülebilmesi

---

[104] Peter E. Tucker, "Functions and Objectives: New University Library", **Academic Library Management**, Ed.: Maurice B. Line (London: The British Council, 1990), s. 21-22.

için yayın dünyasını izlemek, bunlar arasında kütüphane dermesine girmesi gereken bilgi kaynaklarını belirlemek ve onları elde etme yoluna gitmek gerekir.[105]

2.2.1.2. Bilgi ve Belgeleri Düzenleme İşlevi

Kütüphaneye sağlanan bilgi kaynaklarını gereksinim duyan kullanıcılara sunabilmek, kullanıldıktan sonra yeniden aynı yerlerde muhafaza edebilmek ve sayımlarını gerçekleştirebilmek için kataloglayıp-sınıflamak gerekmektedir. Burada amaç; bilgi kaynağına kimlik vererek kayıt altına almak ve aynı konudaki bilgi kaynaklarını bir arada tutmaktır. Bu yöntem bilgi kaynağının en az zaman ve emek harcanarak ulaştırılmasını sağlamaktadır.

2.2.1.3. Bilgi ve Belgelerden Yararlandırma İşlevi

Üniversite kütüphanelerinin misyonu, belge ve bilgilerin duyurulmasını ve yayılmasını sağlamaktır. Materyallerin derlenmesi, düzenlenmesi ve korunması bu misyona ulaşmanın yalnızca bir aracıdır. Bu nedenle bilgi ve belgelerden yararlandırma işlevi en önemli kütüphane hizmeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Kütüphane, bilgi ve belge sağlama politikasının doğruluğunu, düzenleme işlevinin etkinliğini yararlandırma kanalıyla öğrenir. Kullanıcının kütüphane ile ilk karşılaşması yararlandırma işleviyle gerçekleşir. Kütüphane kullanıcısı, bu karşılaşmada yararlandırma işlevinde gerçekleştirilen çeşitli hizmetlere dayanarak kütüphane ve kütüphaneci hakkında karar verir.[106] Yararlandırma işlevi "ödünç verme hizmeti" ve "bilgi hizmeti" olmak üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır.

Ödünç Verme Hizmeti; "Ödünç Verme Bölümü" tarafından yürütülür. Her kütüphane kendi koşullarına göre bir ödünç verme politikası oluşturmaktadır. Kullanıcı gruplarına göre belirlenen ödünç verme süreleri ve gecikme durumunda uygulanan yaptırımlar kütüphanelere göre farklılıklar göstermektedir. Ödünç verme bölümü, bir

---

[105] Mesut Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş ve Sorunları** (İstanbul: Mavibulut Yayınları, 1994), s. 6.
[106] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 19-20.

bilgi kaynağının kim tarafından ne zaman alındığına, alan kişinin özelliklerine, bilgi kaynağını ne zaman geri getirmesi gerektiğine ve rezerve gibi işlemlere ilişkin kayıtlar tutmaktadır.

Bilgi Hizmeti; bilginin, bilgiye gereksinim duyan kullanıcıya doğru ve etkin bir biçimde akışını sağlayan hizmettir. Günümüz çağdaş üniversite kütüphaneleri, kullanıcının doğrudan kütüphaneye gelmesini beklemeden de bazı hizmetler verebilmektedir. Kütüphane kaynaklarının kullanıcı gereksinimlerini karşılamaya yeterli olmadığı durumlarda kütüphaneci, kullanıcıyı; gereksinim duyulan bilgi kaynağının bulunduğu başka kütüphanelere veya kuruluşlara yöneltir. Kütüphaneci böyle bir çalışma yaparken, kullanıcının bu tür bir çalışma ile belli bir bilgi gereksinimini karşılayabileceğini önceden kestirebilmelidir.[107]

2.2.2. Özel İşlevleri

Üniversite kütüphanelerinin yukarıda belirtilen temel işlevlerinin yanında bünyesinde bulunduğu üniversitenin amaçlarına hizmet eden ve çeşitli kütüphane ve kurumlarla kendi aralarında belirledikleri protokollerle yapmayı taahhüt ettikleri çeşitli özel işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler kütüphanenin temel işlevleriyle iç içe geçmiş olmasına karşın aşağıdaki biçimde incelenebilir.

2.2.2.1. Üniversitenin Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Hizmet Programlarına Destek Sağlayıcı Etkin Dokümantasyon (Belge) ve Enformasyon (Bilgi) Hizmeti Sunmak

Üniversitenin temel işlevlerinden olan eğitim-öğretim ve araştırma, kütüphane olmadan gerçekleştirilemez. Öğretim ve öğrenimin etkinliği kütüphanenin desteğine bağlıdır. Üniversitenin üretmekle yükümlü bulunduğu yeni bilgiler yoğun araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bilgiye bağımlı bir süreç olan araştırma, gerekli bilginin yer

[107] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 23.

aldığı çeşitli kayıt ortamlarının toplanıp, düzenlendiği ve kullanıma sunulduğu birim olan kütüphaneden yararlanmayı gerektirmektedir. Önceden yapılmış bir araştırmayı tekrarlayıp, boşuna emek ve zaman harcamamak için konunun önceden araştırılmadığından emin olunmalıdır. Bu sorun ancak kütüphaneye başvurularak giderilebilir. Ayrıca, kütüphanede bulunabilecek konuyla ilgili her türlü bilgi, yapılacak özgün araştırmaya temel oluşturmaktadır.

Üniversitenin bilimsel yayınlar üretme, araştırmalar sonucu elde edilen bilgileri yorumlama, bu bilgileri toplum katmanlarına duyurup yayma, öğrencilere ömür boyu sürecek yeni bilgi edinme ve araştırma yapma alışkanlığı kazandırma gibi diğer asıl işlevlerini gerçekleştirebilmesi ise, yine iyi yönetilen güçlü bir kütüphanenin varlığına bağlıdır.[108]

Araştırmacıların boş yere yitirdiği zaman, emek ve para kaynakları günümüzde kütüphanelerin araştırma sürecinde daha etkin olmalarıyla azaltılabilmektedir. Kütüphaneler tarafından sunulan ve araştırmacılar tarafından yoğun olarak kullanılmakta olan yayın taraması, güncel duyuru hizmeti, bibliyografya hazırlama, dizin (indeks) oluşturma, öz (abstract) hazırlama faaliyetleri sonucu, araştırma çabaları daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmektedir.[109] Kütüphaneler tarafından yürütülen ve bilimsel araştırmalara katkıda bulunan bu faaliyetler aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Yayın Taraması Hizmeti; günümüz üniversite kütüphanelerinde, çeşitli arama kriterleri kullanılıp; CD-ROM, DVD, disket, sabit disk, veri tabanları vb. ortamlardaki kayıtlı bilgi kaynakları taranarak; kullanıcılara aradıkları yayın(lar)ın tam metin veya özet biçiminde sunulması sürecidir.

Güncel Duyuru Hizmeti; kütüphanede çalışan konu uzmanlarının, kullanıcıların gereksinim duyduğu çeşitli konulardaki güncel literatürü tarayarak, bulunan makalelere ilişkin bilgileri, basılı bültenler veya e-posta yoluyla ilgililere duyurması sürecidir. Bu

---

[108] Alkan, **a.g.e.**, s. 235.
[109] İrfan Çakın, "Araştırma Faaliyetleri ve Kütüphaneler", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 5, S. 4 (Sonbahar 1991), s. 158.

hizmetin etkin ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi için kullanıcının ilgi duyduğu konuların doğru ve eksiksiz biçimde belirlenmesi gerekmektedir. [110]

Seçimli Bilgi Yayımı (Selective Dissemination of Information: SDI), güncel duyuru hizmetinin bir türüdür. SDI; kütüphanecinin, kullanıcının ilgi duyduğu konularda yeni literatürü tarayarak oluşturduğu yayın listelerini (belgelere ait künyeler ve/veya özler) günde, haftada ya da ayda bir kez ilgililere göndermesi sürecidir. SDI aslında, bilgisayar aracılığıyla sürekli güncellenen veya yeni eklenen veri tabanlarının taranması biçiminde gerçekleşir. Anahtar sözcük (keyword) ve deyimler taramanın ana çatısını oluşturmaktadır.[111]

Bu hizmet, kullanıcıyı öz bülteni'nin tamamını okumak ve künyeler arasından kendisine uygun olabilecek belgeleri seçmek külfetinden kurtarır. Burada amaç; kullanıcıya zamanını etkin ve verimli kullandırtmaktır. SDI hizmetinin etkinliği özlerin niteliğine ve "kullanıcı profili"nin uygun ve doğru saptanmış olmasına bağlıdır. Kullanıcı profili; kullanıcı ilgi alanına giren konuları tanımlayan bir grup anahtar sözcükten oluşur. Bu anahtar sözcükler, sistemin elverdiği ölçüde, ayrıntılı olarak seçilir ve düzenlenir. Kullanıcı profilinde yer alan anahtar sözcükler ile belgelerin içerik tanımında kullanılmış olan anahtar sözcükler karşılaştırılır ve her ikisinin de çakıştığı durumlarda söz konusu belge seçilir. Daha sonra bu anahtar sözcüklere karşılık gelen özler kullanıcıya bir izleme formuyla birlikte gönderilir. Kullanıcı bu form üzerinde, belgenin kendisini ilgilendirip-ilgilendirmediğini, bir kopyasını isteyip-istemediğini veya kendisinde zaten bir kopya bulunduğunu veya belgeyi niçin istemediğini belirterek formu geri gönderir.[112]

Bibliyografya Hazırlama Hizmeti; genellikle belirli bir konuda yayınlanmış kitap ve makalelerin listelenmesi sürecidir. Kapsam açısından güncel duyuru hizmetinden farklılıklar göstermektedir. Bibliyografyalar güncel duyuru hizmeti gibi güncel ve özel konularda hazırlanmakla birlikte; genel ve tarihsel olarak geriye dönük (retrospective)

---

[110] **Practical Current Awareness Services From Libraries**, Ed.:Tom Whitehall (Aldershot: Gower Pub. Co., 1986), s. 1.
[111] William A. Katz, **Introduction to Reference Work: Vol. II- Reference Services and Reference Processes** (Sixth Ed., NY.: McGraw-Hill, Inc., 1992), s. 17.
[112] Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 228.

olarak da oluşturulabilmektedirler. Sözgelişi; Enver Koray tarafından hazırlanan ve 1952 yılında basılan "Türkiye Tarih Yayınları Bibliyografyası"nın birinci cildi, 1729-1950 yıllarını kapsamaktadır.

Dizin (İndeks) Oluşturma Hizmeti; bir belgenin içerdiği konuları belirtmek üzere en uygun anahtar sözcüklerin seçilmesi işlemine dayalı bir içerik tanımlama sürecidir.[113] Dizin, bir bütün içinden aranılan metni bulmaya yardım eden bir araçtır. Sözgelişi; bir kitabın dizini, o kitabın "içindekiler sayfası"nın geliştirilmiş biçimidir. Bibliyografyalar alanında "dizin" terimi; içine her türden yayınları alan geniş bibliyografik kaynakları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bir kitabın dizini, o kitabın içinden aranılanın bulunmasına yardımcı olur. Sözgelişi; "Index Medicus" ve "Index Chemicus" gibi yayınlar da kitap yerine bütün tıp ya da kimya alanı içinde aranılan belirli bir konuyla ilgili yayına ve bilgiye ulaşılmasını sağlar. Dizin adını taşıyan bir çok bibliyografik yayın, öz (abstract) de vermektedir. Ancak dizinlerin verdiği özler genellikle çok kısa açıklamalar (annotation) biçimindedir.[114]

Öz (Abstract) Hazırlama Hizmeti; belirli bir bilimsel ve teknik alanda çıkarılan her türden birincil yayınların (kitap, dergi, patent, standart, bildiri vb.) bibliyografik künyelerini ve kısaca özlerini sunma sürecidir. Öz (abstract) sözcüğü tam olarak özet karşılığında kullanılmamaktadır. Abstract sözcüğü İngiliz dilinde "özet (summary)" terimiyle karşılanır. Öz, yayından sağlanması beklenen yarara yönelik bir özettir. Özler incelenen yayının amacını, yöntemini, kuramsal dayanaklarını ve kapsadığı yeni bilgiyi belirtir. İçinde sayılar, formüller ve çizimler bulunabilir. Özler, bir konu başlığı dizini ve bir yazar dizini ile sonuçlandırılır. Bazı konularda, sözgelişi; kimya için formüller dizini ve gereksinime göre başka dizinler de bulunabilir. [115]

---

[113] Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 132.
[114] Jale Baysal, **Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler** (2. B., İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fak. Yay., 1987), s. 89-90.
[115] Baysal, **Kütüphanecilik Alanında...**, s. 89.

2.2.2.2. Kütüphanelerarası İşbirliğini Sağlamak

Dünyada, bilgi kaynakları sayısının yaklaşık yirmi yılda ikiye katlanması, kütüphanelerin tek başına bütün bilgi kaynaklarını edinip, çeşitli yollardan erişim sağlamalarını olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenle, bilgi hizmeti sağlayan kütüphanelerin kendi dermelerinde bulunmayan bilgi kaynaklarına ulaşmak için hemen her dönemde işbirliğine gittikleri görülmektedir.[116] İşbirliği; iki ya da daha fazla kütüphanenin, kendi kullanıcılarına daha etkin ve verimli hizmet verebilmek için birlikte çalışarak sinerji* yaratma sürecidir. Kütüphanelerarası işbirliği çabalarının ortak yönü, ortaya çıkan hizmet ya da üründen işbirliğine giden kütüphanelerin ortaklaşa yararlanmalarıdır.

İşbirliğinin temelinde kullanıcılara daha hızlı, daha ekonomik ve daha iyi hizmet verme anlayışı yatmaktadır. Gerek elektronik ortamdaki bilgi kaynaklarının ve hizmetlerinin giderek artması; gerekse bilgi işleme, depolama ve iletişim teknolojilerinin kütüphaneler tarafından da edinilebilmesi, elektronik bilgi kaynaklarının paylaşımını kolaylaştırmış ve kütüphaneler için yeni işbirliği alanlarını ortaya çıkarmıştır. Hatta birden fazla kütüphanenin bir araya gelerek daha fazla sayıda bilgi kaynağını satın alması ya da bu kaynaklara elektronik yollardan erişim sağlaması, ortalama maliyeti azaltarak; hizmetlerini daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesine olanak vermiştir.[117]

Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmelere paralel olarak elektronik bilgi kaynakları kopyalarının kolayca üretilebilmesi ya da bu kaynaklara belirli kurallar çerçevesinde etkin bir biçimde erişilebilmesi kütüphanelerarası ödünç verme yoluyla işbirliğindeki bazı sınırlamaları ortadan kaldırmıştır. Elektronik bilgi kaynaklarının paylaşılması, paylaşan kütüphane ya da kuruluşun söz konusu bilgi kaynaklarından yoksun kalması anlamına gelmemektedir. Bu nedenle kütüphanelerde, belirli bir bilgi kaynağına "belki

---

[116] Yaşar Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**, Yayına Haz.: Bülent Yılmaz (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997), s. 100-101.

* **Sinerji:** verimlilik artırma ya da matematiksel söylemi ile 2+2=5; bir bütünün kendini oluşturan parçalardan daha büyük olmasıdır.

[117] Yaşar Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını...**, Yayına Haz.: Özlem Bayram ve diğerleri (Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1999), s. 494.

gelecekte gereksinim duyulur (just-in-case)" anlayışıyla derme geliştirmek yerine, gereksinim duyulduğunda bu bilgi kaynağına zamanında erişim sağlanması (just-in-time) anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Bir başka deyişle; "sahip olma" yerine, "erişim sağlama (access versus ownership)" anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde bir kütüphanenin zenginliği, kendi dermesinde bulunan kaynakların yanı sıra, gerektiğinde başka kuruluşların dermelerinden erişebildiği kaynakların zenginliği ile de ölçülmeye başlanmıştır.[118]

Basılı süreli yayın dermelerine, elektronik ortamdaki bibliyografik veri tabanlarına ve bilimsel-teknik süreli yayınların tam metinlerine erişim sağlanması konusunda üniversite kütüphaneleri arasında dünyada ve Türkiye'de çeşitli işbirliği uygulamaları bulunmaktadır.

2.2.2.3. Kullanıcı (Okuyucu) Eğitimi

Üniversite kütüphanelerinde kullanıcı eğitimi, kütüphane ile ilgili çok geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır. Kullanıcı eğitimi sadece kişilerin kütüphaneden yararlanmaları anlamına gelmeyip, kütüphanenin varolan potansiyelinin kullanıcıya sunulması sürecidir.

Üniversite kütüphaneleri her türlü bilgi kaynağının daha yaygın ve bilinçli bir biçimde kullanılmasını sağlamak, olanaklarını kullanıcı kitlesine duyurabilmek, onları kütüphaneye yönelterek etkin birer kütüphane üyesi kılabilmek için kullanıcı eğitimi programlarını geliştirmeye ağırlık vermektedirler.[119] Kütüphaneler bu hizmeti verirken; kütüphane-kullanıcı iletişimini kurup, kullanıcının söz konusu eğitimi öğrenim hayatı boyunca almasını sağlayarak, onların bilimsel yaşamları boyunca kullanacakları araştırma becerisini kazanmalarına zemin hazırlamalıdır.

---

[118] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı", **a.g.e.**, s. 101.
[119] Sema Tutumel, "Üniversite Kütüphanelerinde Okuyucu Eğitimi Programı ve Hacettepe Tıp Merkezi Kütüphanesindeki Uygulama", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 6, S. 3 (Yaz 1992), s. 152-153.

Kullanıcı eğitimi programı çeşitli alt programlardan oluşmaktadır. Bunlar:[120]

Alıştırma/Yönlendirme (Orientation) Turları; genellikle kütüphanelerdeki danışma bölümünde görev alan danışman kütüphaneciler tarafından, belirli dönemlerde, belirli kullanıcı gruplarına yönelik olarak yürütülmektedir.

Alıştırma turlarının kapsamında; bilgi kaynaklarının bulunduğu ve okuyucu hizmetlerinin verildiği yerlerin tanıtımı, kaynak sorgulama sistemin tanıtımı, bilgi kaynağına ilişkin bibliyografik bilgilerin açıklanması, ayrık ve başvuru kaynaklarının ayırt edilmesi, basılı kataloglardaki bilgilerin analizi, kullanıcı olarak izlenmesi gereken yollar (sözgelişi; kaynağa ulaşılamadığında yapılması gereken işlemler, ödünç alma koşulları vb.), özellikle okuyucu hizmetleri bölümünde çalışan personelin tanıtımı ve kütüphanenin kullanıcılardan beklentileri gibi konular yer almaktadır.

Biçimsel/Resmi Kurslar; bibliyografik eğitim programı olarak da adlandırılan bu kurslar; belirli bir alanda makale, konuşma metni veya araştırma projesi yapmak isteyen öğrenci ve bilim adamlarına, bilgiye nasıl ulaşacakları, bilgi kaynaklarının ve terminal, CD-ROM iş istasyonu gibi diğer kaynakların nasıl kullanılacağı gibi konularda yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Sözgelişi; bu kurs kapsamında, basılı veya elektronik ortamda bulunan indeks ve öz (abstract) veren kaynakların, ansiklopedi, sözlük, yıllık, atlas, almanak, istatistikler, özgün tezler vb. yayınların tanıtımı, kullanımı öğretilmekte; özellikleri, benzerlik ve farklılıkları hakkında bilgiler verilmektedir.

Danışma Masası Hizmetleri (Reference Desk); kullanıcı eğitiminin bir diğer kaynağı veya yeri danışma masasıdır. Burada kütüphane hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan ve danışma masasından yardım talep eden kullanıcılara, kütüphane hakkında genel veya ayrıntılı bilgi verilmektedir.

---

[120] Katz, **a.g.e.**, s. 150-151.

2.3. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Kullanımı

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında başlayan BT'nin bütün uygulama alanları üzerindeki etkileri, günümüzde artık yaygın olarak benimsenmiş bulunmaktadır. Temel amacı bilgilendirme olan üniversite kütüphaneleri de, uzun süredir geleneksel yollarla (elle) gerçekleştirdikleri sağlama, kataloglama, ödünç verme, bilgi hizmeti, kütüphanelerarası işbirliği ve yönetim gibi kütüphane işlemlerini, uygulandıkları alanlara geniş olanaklar sağlayan BT'den yararlanarak, daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirme yoluna gitmektedir.[121]

BT'nin üniversite kütüphanelerinde uygulama alanlarına geçmeden önce, başta üniversite kütüphaneleri olmak üzere, tüm bilgi-belge merkezlerinin etkinlik ve verimliliğinde birincil derecede rol oynayan BT'nin, kütüphanelerde kullanımını zorunlu kılan etmenlere kısaca değinmekte yarar vardır.

2.3.1. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi İhtiyacı

Üniversite kütüphanelerini BT kullanmaya yönelten etmenler kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir:[122]

Artan iş hacmi: Bilimsel ve teknik araştırmaların ortaya çıkardığı bilgi birikimi, bilgi kaynaklarının biçim, konu ve hacimce geometrik bir biçimde artmasına neden olmuş ve buna paralel olarak kütüphane dermesini oluşturan bilgi ve belge miktarı büyük boyutlara ulaşmıştır. Bunların belirli bir süreçten geçirilerek kullanıcının hizmetine sunulması yoğun işgücü kullanımını gerektirmektedir. BT özellikle tekdüze işlerdeki personel yükünü en aza indirmektedir.

Daha etkin ve verimli olma gereksinimi: Toplumda bilgi bilincinin artması ve kullanıcının bilgi gereksinimini en kısa zamanda giderme isteği; kütüphanecinin bu ihtiyacı zamanında ve doğru olarak karşılamasını zorunlu kılmaktadır. Bu durum

---

[121] Yalvaç, **a.g.e.**, s. V.

[122] "John J. Eyre, "Uses and Limitations of Computers in Libraries", **Aspects of Library Development Planning** (London: Mansell Pub. Ltd., 1983), s. 94-95" Yalvaç, **a.g.e.**, s. 39-40' daki alıntı.

kütüphane personelinin zamanını fazlaca alan tekdüze fakat temel nitelikteki bazı iş ve işlemleri göz ardı etmesine ya da yetiştirememesine neden olabilmektedir. Kütüphaneci BT'yi kullanarak araştırmacının bilgi gereksinimini hızlı ve doğru bir biçimde karşılayabilmektedir.

Kütüphane işlerinde tekrarların olması: Kütüphane işlerinde, uygulamada birçok yinelemeler bulunmaktadır. Aynı bilgileri içeren kayıtlar tekrar üretilmekte, aynı bilgiler farklı amaçlar için tekrar kullanılmaktadır. BT bu yinelemeleri ortadan kaldırmakta, işgücü, para ve zaman kaybını önlemektedir.

Yeni hizmetler: BT kütüphane hizmetlerinde yeniden düzenlemeler yapabilmektedir. Sözgelişi; kütüphane kayıtlarından yararlanılarak "güncel duyuru hizmeti (Current Awareness)", "seçimli bilgi yayımı hizmeti (Selective Dissemination of Information: SDI)", "toplu yayın katalogları" vb. üretilebilmektedir. BT bu özelliğinden dolayı, kütüphaneciye zaman kazandırarak; kullanıcı sorunlarını ve isteklerini saptayıp, onlara daha etkin hizmet sunmasına olanak tanımaktadır.

İşbirliği ve merkezileşme: Kütüphaneciler, iletişimde etkin bir araç olan BT ile, bilgi kaynaklarının daha akıllıca kullanımını sağlama ve savurganlığı önleme konusunda kütüphanelerarası işbirliğini geliştirme yoluna gidebilmiştir.

Yönetim kararlarında tam ve doğru bilgi gereksinimi: Kütüphane yöneticileri planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri ve bu doğrultuda etkin kararlar alabilmeleri için tam ve doğru bilgilere gereksinim duyarlar. BT, tam ve doğru bilgileri anında verebilme özelliği ile kütüphane yöneticilerini, yönetim kararlarının etkin ve verimli bir biçimde alınmasında desteklemektedir.

Yukarıda ana hatlarıyla belirtilen kütüphanelerde BT kullanılmasının nedenlerine aşağıdaki etmenler de eklenebilir:[123]

- Aynı anda çok sayıda kullanım ihtiyacı,

---

[123] Nurhayat Varol. (15 Ekim 2001). "Enformasyon Çağında Kütüphanelerin Durumu" **Inet-tr'2001: Türkiye'de Internet Konferansları-VII** [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/program/57.html** [10.04.2002].

- Belirli mekan sınırını aşma,
- Karşılıklı etkileşim,
- Birden fazla erişim yolu olması,
- Zamanın özgür ve tasarruflu kullanımı,
- Kullanıcının özelliklerine uygunluğu,
- Veri grupları sınırlılığının aşılması,
- Kullanıcı grubu içerisinde her bireyle bağlantı kurabilme,
- Kullanıcılarda sınırsız öğrenme isteği,
- Bilgi kaynaklarına ve bilgilere ulaşmada fırsat eşitliği,
- Kullanıcılara sınıf, yaş farkı gözetmeksizin yaşam boyu hizmet,
- Uzaktan eğitimde elektronik kütüphane desteğinin temel olması.

2.3.2. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Uygulamaları

Günümüzde BT'de yaşanan gelişme ve değişmelerden her örgüt ve meslek grupları gibi kütüphaneler ve kütüphaneciler de etkilenmiştir. Dünyada artan bilgi ve belge sayısı, kütüphanelerde bilgi sistemlerinin güçlendirilmesini zorunlu kılarken, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de bilgi ve belgelerin kısa sürede depolanması, işlenmesi ve erişimine olanak sağlamıştır. Daha önce de belirtildiği gibi; bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması, erişimi ve iletiminde modern teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte BT kavramı ortaya çıkmıştır. Koenig BT'deki gelişmeleri üç aşamada incelemektedir:[124] 1971 öncesini kapsayan birinci aşamanın özelliği; kütüphaneler için çok büyük önem taşımayan hesaplama tekniğindeki artıştır. 1971-1986 yıllarını kapsayan ikinci aşamada; hesaplama yeteneğinin yanı sıra kütüphaneler için önem taşıyan depolama kapasitesi de artmıştır. Bu aşamada çevrim-içi veri tabanlarının ve hazır kütüphane sistemlerinin sayıları artmış, bibliyografik bilgi erişim hizmeti veren kuruluşlar yine bu dönemde ortaya çıkmıştır. 1986 sonrasını içine alan üçüncü aşamanın en önemli özelliği telekomünikasyon kapasitelerindeki artış olmuştur. Bunun sonucu olarak bilgisayar ağları gelişerek; ulusal ve uluslararası işbirliği olanakları artmıştır. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlanması sonucu bilimsel ve teknik bilginin küresel boyutta serbest dolaşımı ve değişimi de mümkün olmuştur.

---

[124] "Michael E. D. Koenig, "Information Systems Technology: On Entering Stage III", **Library Journal**, C. 112, S. 2 (1987), s. 49-54" S. Serap Kurbanoğlu, "Kütüphane Otomasyonunun Tarihsel Gelişimine Genel bir Bakış", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**, Yayına Haz.: Bülent Yılmaz (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997), s. 93-94' deki alıntı.

BT'nin kütüphane hizmetlerinde giderek yaygınlaşan kullanımı **kütüphane otomasyonu** kavramını ortaya çıkarmıştır. Kütüphane otomasyonu; "kütüphane/ bilgi-belge merkezlerinde gerçekleştirilen, doküman sağlama, kataloglama, ödünç verme, süreli yayın denetimi ve danışma hizmetlerinin BT'ye dayalı olarak gerçekleştirilmesi, kütüphane yönetiminde bilgisayar kullanımı ve uzak iletişim teknolojisi başta olmak üzere BT'nin tüm ürünlerinden yararlanma" biçiminde tanımlanabilir.[125] Kütüphane otomasyonu, tıpkı diğer örgütlerdeki bilgi sistemleri gibi; kütüphane yöneticilerine, örgüt etkinliklerinin planlanması, yürütülmesi ve denetimine ilişkin bilgiler veren ve etkin yönetsel karar almada yardımcı olan bilgisayara dayalı bütünleştirilmiş bir raporlama sistemidir.

Kütüphane otomasyonu yazılım ve donanım olmak üzere temelde iki konuda yatırım gerektirmektedir. Teknolojik gelişmelerin sonucunda hem donanım, hem de yazılım açısından çok çeşitliliğin baskın olduğu bir döneme girilmiş, bu durum seçim yapmak isteyen kütüphaneleri zor durumda bırakmıştır. Her iki alanda da seçim amacıyla yararlanılabilecek kaynaklar ortaya çıkmış ve gerek yazılım, gerekse donanım seçiminde göz önünde bulundurulacak ilkeler üzerinde zengin bir literatür oluşmuştur.[126]

Kütüphanelerin yeni fırsatları sürekli olarak paraya çevirebilmesi yeteneği, yöneticilerinin teknolojiyi alma konusunda doğru soruları sorma yeteneklerine bağlıdır. Kütüphane otomasyonu oluşturmaya karar verilirken değerlendirilmesinde yararlar bulunan soruları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:[127]

- Kütüphaneciler ve diğer görevliler BT'nin kütüphane işlemleri üzerindeki etkisini kavrıyor mu?
- Kütüphane çalışanları maliyetleri kütüphane otomasyonu ile ilişkilendirebilir mi?
- Kütüphanelerin ve bilgi-belge merkezlerinin güncel planlama uygulamalarında BT gelişmeleri ve kütüphane işlemlerinin maliyetlerinin artması göz önünde bulunduruluyor mu?
- BT kütüphane bütçesinde bir gider kalemi olarak yer aldı mı?
- BT'nin gerekliliği kütüphane üst yönetim kademelerinde değerlendirildi mi?
- BT'nin kütüphane kullanıcısına sağladığı yararlar nelerdir?
- BT kütüphane işlemlerinin maliyetini azaltabilir mi?

---

[125] Ayla Anadolu, "Bilgi Teknolojilerinin TED Ankara Koleji Vakfı Kütüphanelerinde Kullanımı", **Eğitim**, S.2 (1999), [Çevrim-içi], Elektronik Adres: **http://www.tedankara.k12.tr/kolej_hakkında/egitim2_1.html** [15.04.2002]; **Library Automation/Technology Glossary**, [Çevrim-içi], Elektronik Adres: **http://www.libraryhq.com/glossary.html#A** [15.04.2002].

[126] Kurbanoğlu, "Kütüphane Otomasyonunun...", **a.g.e.**, s. 94-95.

[127] Hyatt ve Santiago, **a.g.e.**, s. 5-6.

- BT kütüphaneye ne kadara mal olacak?
- BT'nin yararları ölçülebilir mi? Bir başka deyişle maliyet-fayda analizi yapılabilir mi?

Dünyada ve Türkiye'de kütüphane/bilgi-belge merkezleri için üretilmiş pek çok kütüphane otomasyon sistemi bulunmaktadır. Başlıcaları şunlardır:

(Dünyada) [128]

- Aleph-Ex Libris
- Altamara Systems
- Ameritech Library Services
- AVISO (Advanced Vision for Library Resource Sharing)
- BLCMP
- CARL
- Cuadra Associates
- DataTrek
- Dynix
- DRA (Data Research Associates)
- ELIAS
- Fretwell-Downing
- GEAC Library Products
- Innovative Interfaces (INNOPAC/Millennium)
- Library Associates
- NOTEbookS
- MARCorp
- NOTIS
- PLS (Personal Library Software)
- SIRSI
- SLS
- VTLS

(Türkiye'de)

- BİL-SİS (Ankara Üniversitesi)
- BLISS (Bilkent Üniversitesi)
- ELibs (Total Bilişim Teknolojisi Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.)
- İSKENDERİYE (Dizge Elektronik Danışmanlık ve Bilgi Sitemleri Ltd. Şti.)
- KUTUP-MW (Mikrobeta Ltd. Şti.)
- KYBELE (Anadolu Üniversitesi)
- TEKS (Total Bilişim Teknolojisi San. ve Tic. Ltd. Şti.)
- YORDAM 2001 (YORDAM Bilgi Teknoloji Ltd. Şti.)

[128] ÜNAK: Üniversite ve Araştırma Kütüphaneciler Derneği, **Kütüphane Otomasyon Sistemleri (Dünya)**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.unak.org.tr/otomasyonyab.htm** [07.03.2002]; **Library Automation System Providers**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.htctu.fhda.edu/libacces/providers.html** [19.04.2002].

BT günümüz kütüphanelerinde; sağlama, kataloglama, danışma/müracaat/referans hizmetleri, ödünç verme, kütüphanelerarası işbirliği, ve kütüphane yönetimi ile ilgili işlemlerde kullanılmaktadır.

2.3.2.1. Sağlama

Her tür kütüphanede olduğu gibi, üniversite kütüphaneleri için de en önemli girdi, dermeye eklenen bilgi kaynaklarıdır. Bilgi kaynakları kütüphanelere geleneksel olarak satın alma, bağış, değişim ve derleme* olmak üzere dört biçimde sağlanmaktadır. Sağlama (acquisition) için bağış ve değişim yöntemlerinden olabildiğince yararlanmak kuşkusuz çok yerinde bir davranıştır. Ancak kütüphaneleri besleyen en önemli kaynak, "en azından şimdilik, satın almadır" denilebilir.[129]

Üniversite kütüphanelerinde satın alınacak materyallerin seçim işlemi genellikle; kütüphane daire başkanı veya şube müdürü ve enstitü, fakülte ve yüksekokullardan gelen öğretim elemanlarının oluşturduğu, kütüphaneye satın alınacak materyallerin seçiminden sorumlu bir komisyon tarafından yürütülmektedir. Türkiye'de kütüphane komisyonuna genellikle, rektör veya kütüphaneden sorumlu bir rektör yardımcısı başkanlık etmektedir. Komisyonun amacı; kütüphane satın alma fonunun üniversitedeki bölümler arasında eşit bir biçimde paylaşımını sağlamak ve denetlemektir.

Satın alma kararı verilirken; komisyon üyelerinin kullanıcı gereksinimleri konusunda sürekli ve düzenli olarak bilgilendirilmesi sağlanmalı, kararları kendi çıkarları için kullanmamalarına ve seçim ilkelerinin sansüre dönüşmemesine özen

---

* 21.06.1934 tarihinde 2527 sayılı kanun numarasıyla, **Resmi Gazete**'de **02.07.1934** tarihinde yayınlanmasıyla yürürlüğe giren **Basma Yazı ve Resimleri Derleme Kanunu**'na göre 'Türkiye'de her türden baskı teknikleriyle basılıp yayınlanan basılı materyallerden birer kopyası "Ankara Milli Kütüphane", "İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi", "İstanbul Beyazıt Devlet Kütüphanesi" ve "İzmir Milli Kütüphane"sine gönderilmesi' zorunlu tutulmuştur. Bunlardan başka; özel bir yasayla TBMM Kütüphanesi'ne de yayınlardan bir kopya gönderilmektedir.

[129] Ahmet Çelik, "Üniversite Kütüphanelerinde Yayın Sağlama Üzerine Bazı Görüşler", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**, Yayına Haz.: Bülent Yılmaz (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997), s. 86.

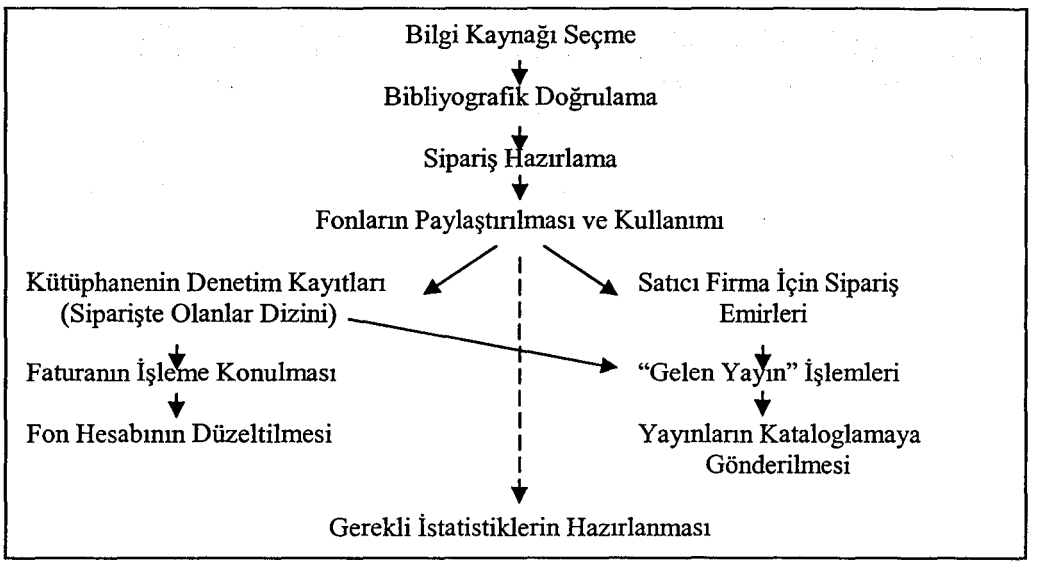
gösterilmelidir. Kütüphane yöneticisinin bu toplantıların başkanı ve yürütücüsü olması, istenmeyen durumları önleyebilir.[130]

BT, özellikle sağlama bölümünde çalışan personelin zamanlarının büyük bir kısmını alan pek çok işi kolaylıkla yapmaya uygundur. Kuşkusuz BT, kütüphanenin bir işini yapmak için gerekli eleman sayısında büyük bir artış olmaksızın daha fazla iş yüklenmesine olanak sağlamaktadır. **Şekil 1.8**'de belirtilen sağlama sürecinin "bilgi kaynağı seçme" işlemi hariç hemen bütün aşamalarında BT kullanılabilmektedir. Günümüz BT olanakları henüz bilgi kaynaklarını seçme işlemini yürütmeye uygun değildir. Çünkü seçme işi ussal bir yetenek gerektiren bir süreçtir. Bununla birlikte bizzat yayının kontrolü ve damgalanması da insanlar tarafından yapılmaktadır.

Kütüphanelerde BT ile gerçekleştirilen ilk sağlama sistemi 1957 yılında Missouri Üniversitesi Kütüphanesi'nde kullanılmıştır. Ancak, veri girişi delikli kart yöntemi ile yapılan bu sistemde yalnızca sipariş listeleri hazırlanabiliyordu. 1963'de The National Reactor Testing Station Library, sipariş fişleri ve kütüphane için gerekli kayıtları elde etmek üzere bilgisayar kullanmaya başlamıştır. 1964 yılında ise; Thomas J. Watson Research Center Library, aynı zamanda hem sipariş listesi çıkaran hem de katalog kartları ve kitap etiketlerini üreten bir sistem geliştirmiştir. İlk çevrim-içi sağlama sistemi ise; 1968 yılında Washington State University Library'de kullanılmıştır. Bunu Massachusetts University Library, Oregon State University Library ve Stanford University Library izlemiştir. 1960'lı yıllarda kütüphaneler kendi programlarını geliştirirken, 1972'den günümüze işbirliği ağları ve kitap satıcısı firmalar sağlama işlemleri için birçok sistemin geliştirilmesinde etkin rol oynamıştır. 1970'li yıllarda kendi işleri için BT kullanan ve MARC'a (Machine Readable Cataloging: Makine İle Okunabilir Kataloglama) dayalı bibliyografik kayıtlara sahip olan kitap satıcı/dağıtıcısı firmaların birçoğu; artık günümüzde, kütüphanelere kendi veri tabanlarına erişim olanağını sağlamaktadır. Bunlar arasında Blackwell North America: EAOS (The Easy Access Order System), EBSCO Industries Inc.: EBSCONET/EBSCO On-Line Ordering ve Bowker Serials Bibliography Database sayılabilir.[131] Bu tür kuruluşlar kütüphanecilere bir bilgi kaynağının bibliyografik bilgilerini belirleme ve kontrol etme,

[130] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 9.
[131] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 41-42.

stok durumunu ve fiyatını öğrenme, doğrudan sipariş verme gibi olanaklar sağlamaktadır.



Şekil 1.8 Kütüphanelerde Sağlama Süreci

Marty Bloomberg ve G. Edward Evans, **Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş**, Çev.: Nilüfer Tuncer (Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1989), s. 25'deki şekil geliştirilerek alınmıştır.

Şekil 1.8'den de izlenebileceği gibi; BT ile sağlama; bir yayının sipariş kaydının yapılmasından kataloglamaya gönderme aşamasına kadar geçtiği evrelerin denetimi sürecini içermektedir. Dünya ve Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde kullanılan başlıca otomasyon sistemlerinin (BLISS, INNOPAC/Millennium, KYBELE, VTLS, YORDAM 2001) sağlama sürecindeki ortak uygulama noktaları ana hatlarıyla şu biçimde belirtilebilir:[132]

- Sağlama isteklerinin alınması, izlenmesi, sorgulanması ve listelenmesi,
- Siparişlerin girilmesi, listelenmesi ve izlenmesi,
- Fatura bilgilerinin girilmesi, listelenmesi ve izlenmesi,
- Uyarma (claiming),
- Gelen yayınlara ilişkin demirbaş bilgilerinin girilmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi,
- Harcamaların bütçe kalemlerine göre izlenmesi (fon denetimi),
- Sürekli ilişkide bulunan satıcı firma bilgilerinin girilmesi, izlenmesi ve firmalarla ilgili demirbaş, süreli yayın, fatura ve siparişlerin listelenmesi,
- Kataloglama modülüyle karşılıklı etkileşim halinde çalışabilme olanağı,
- Siparişte olan kaynakların kullanıcı tarafından "siparişte" uyarısı ile görülebilmesi,

[132] **Ayrıntılı bilgi için bkz.** BLISS için; **http://www.bliss.gen.tr/hakkında.php**; INNOPAC/Millenium için; **http://www.iii.com/html/international/i_turkish.shtml**; KYBELE için; **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm**; VTLS için **http://www.vtls.com**; YORDAM 2001 için; YORDAM Bilgi Teknoloji Danışmanlık Eğitim ve Elektronik Sistemleri San. Tic. Ltd. Şti.'de görevli Sn. Halil İbrahim Harmancı tarafından 13.03.2002 tarihinde çalışmanın yazarına gönderilen e-posta mesajı.

- Sipariş işlemleri yapılmış yayınların rafa çıkıncaya kadar "teknik serviste" uyarısı ile kullanıcıya duyurulması,
- Çeşitli kullanıcılara yayın sipariş etme hakkının verilmesi,
- Bölüm için gerekli rapor ve istatistiksel bilgilerin alınması.

Yukarıda ana hatlarıyla sıralanan iş ve işlemler elle de (manuel) yapılabilmektedir. Ancak BT, sağlama sürecinin etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlayarak; sürece hız ve doğruluk kazandırmaktadır. Ayrıca bibliyografik kimlikle ilgili kayıtlar, materyalin daha sonraki (sözgelişi; kataloglama) işlemlerinde de kullanıldığı için gereksiz yinelemeler önlenmektedir.

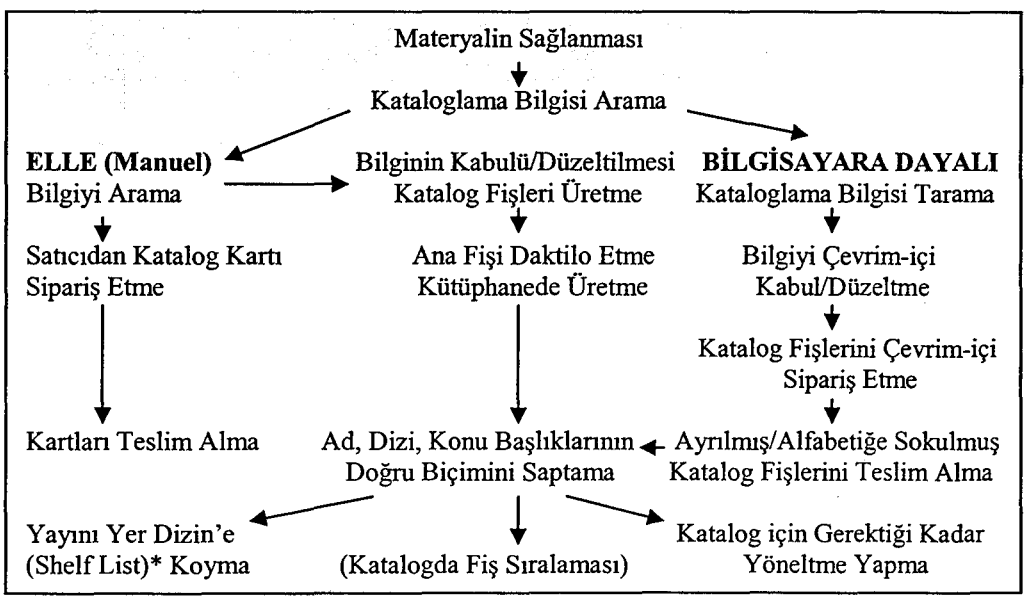
2.3.2.2. Kataloglama

Sağlama bölümü yoluyla kütüphaneye mal edilen yayınların sınıflama ve rafa yerleştirme işlemleri dışında kalan ve teknik bir iş olan kataloglama sürecinde BT'den başarıyla yararlanılmaktadır. Sınıflama sürecinde, bilgi kaynağının içerdiği konu/konuların belirlenmesi işlemi, konu uzmanları tarafından, bilgi kaynağının bir kısmı veya gerekirse tamamı okunarak gerçekleştirilmektedir. Sınıflama sürecindeki bu işlem ussal bir yetenek gerektirmektedir ve BT'nin olanakları henüz bu işlevi gerçekleştirmeye uygun değildir. Bugün dünyada kullanılan ve Türkiye'de de üzerinde çalışılan konu; -çalışmanın "Kütüphanelerarası İşbirliği" kısmında ayrıca incelenecek olan kütüphaneler arasında konsorsiyumlar (işbirliği organları) oluşturularak- yayınlara ilişkin kataloglama ve sınıflama bilgilerinin diğer üye kütüphanelere iletilmesidir. Böylelikle BT'nin bilgi iletme işlevinden yararlanılarak, çalışanların zamanları daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılmış olmaktadır. Özellikle ABD ve Japonya gibi teknolojide ileri olan ülkeler, yayınların rafa yerleştirilmesi işlemini robotlar aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Ancak bu çalışmalar deneme aşamasında olup, kullanımı henüz yaygınlaşmamıştır.

Kütüphanelerde BT'ye dayalı kataloglama çalışmaları ilk olarak 1960'lı yıllarda başlamıştır. İlk uygulamalarda amaçlanan, ciltli kataloglar ve toplu katalogların üretimidir. Bilgisayar ile katalog kartı üretme çalışmaları ilk olarak 1961 yılında Douglas Aircraft Company'de görülmektedir. 1963'de Air Force Cambridge Research Laboratory Library, katalog kartlarını bilgisayar kullanarak basmaya başlamıştır. Yine 1963'de Yale Üniversitesi Tıp Kütüphanesi, delikli kartlar üzerine kaydedilmiş

bibliyografik verilerden katalog kartlarını basmak için bilgisayardan yararlanmaya başlamıştır. 1965'de BT'den kütüphanelerin daha etkin olarak yararlanmasını sağlayan MARC (Machine Readable Catalog: Makine ile Okunabilir Katalog) çalışmaları başlamıştır. Amerikan Milli Kütüphanesi (Library of Congress) önderliğinde başlatılan MARC'ın amacı; yayınların bibliyografik kimliklerini kataloglama kurallarına uygun olarak manyetik ortamda toplamak ve bu bilgileri üye kütüphanelere yine manyetik ortamda dağıtmaktır. BT uygulamaları ile ilgilenen kütüphanecilerin dikkatini çeken ilk teknik işlem kataloglama olmasına rağmen, ne yazık ki bilgisayarların kataloglamaya uygulanması beklenilenden çok daha karmaşık ve zor olmuştur. Bunun nedeni; kataloglama işinin büyük bir kısmının fiziksel işlemi değil, karar vermeyi gerektirmesidir. Ancak 1970 sonlarında ve 1980'li yılların başında, bilgisayara dayalı başarılı kataloglama sistemleri yaygın olarak kullanıma sunulabilmiştir.[133]

Elle (manuel) ve bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirilen kataloglama süreci **Şekil 1.9**'da özetlenmektedir:



Şekil 1.9 Kataloglama Süreci

Bloomberg ve Evans, **a.g.e.**, s. 28.

[133] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 45-46.

* Shelf-List (Yer Dizini); Temel fişlere (kayıt) gerekli bilgiler eklenerek hazırlanan ve dermeyi oluşturan gereçlerin raflarda izlediği sıraya göre düzenlenen dizine verilen addır. Derme sayımında yararlı olan bu dizin, bir tür dizgesel katalog olarak da kullanılabilir. **Bkz.** Berin U. Yurdadoğ, **Kitaplıkbilim Terimleri Sözlüğü** (Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974), s. 70-71.

BT'ye dayalı iyi tasarlanmış bir kataloglama sisteminin uygulamadaki temel esasları aşağıdaki gibi sıralanabilir:[134]

- Kayıtlara (bibliyografik kimliklere) yazar, başlık (eser adı), konu, seri, ISBN** (Uluslararası Standart Kitap Numarası: International Standard Book Number) ve ISSN*** (Uluslararası Standart Süreli Yayın Numarası: International Standard Serial Number) vb. çeşitli erişim noktalarından hızlı erişim sağlar,
- Kataloglanacak bir yayının daha önce kataloglanıp, kataloglanmadığını denetlemeye olanak sağlar,
- Kataloglama işlemi yapılacak bir bilgi kaynağı için, daha önce Sağlama Bölümü tarafından girilen bibliyografik kimliğe sadece ek bilgiler ilave edildiğinden, gereksiz tekrarlar önlenmiş olur,
- Çevrim-içi özgün kataloglama yapabilme olanağı sağlar,
- Yazar, konu, dizi, taksonomik* ad, teknik detay adı, hiyerarşik (basamaksal) yer adı, Ana Bilim ve Ana Sanat Dalı adı ve fiziksel materyal adına göre kaynak dizin oluşturularak yayına ilişkin farklı bibliyografik kimliklerin verilmesi engellenir,[135]
- Bibliyografik kimliklerin kaliteli ve son kataloglama kurallarına uygun olarak verilmesini sağlar,
- Bilgi kaynaklarına yer numarası verir,
- Gerekli göndermeleri (yöneltme) yapmada kolaylık sağlar,
- Gerektiği durumlarda; kart katalog, cilt katalog, kitap etiketleri ve düzeltme listelerini çok kısa sürede üretebilme olanağını sağlar,
- Kütüphanenin bir işbirliği ağına (konsorsiyum) üyeliği söz konusu olduğu durumlarda BT, üye her bir kütüphanenin kataloglama giderlerini azaltır ve kataloglamada standartlaşmayı sağlar.

2.3.2.3. Danışma (Müracaat/Referans) Hizmetleri

Danışma hizmeti; kişilerarası iletişim süreci olarak bilgiye gereksinim duyan kişilere bilgi sağlamak amacıyla, doğrudan ya da dolaylı olarak uygun bilgi kaynaklarından bilgi sağlama veya uygun bilgi kaynaklarının nasıl kullanılacağının öğretilmesi sürecidir.[136] Bu hizmet kütüphane dermesiyle sınırlı kalmamakta, mevcut BT ve diğer basılı danışma kaynaklarıyla (bibliyografyalar, dizinler, özler vb.) bilgiye gereksinim duyan bireyleri bilgi veya bilgi kaynaklarıyla buluşturmaktadır. Bu

---

[134] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 46-47.

** ISBN; kitapların numaralandırılmasında kullanılan ve yayınevleri tarafından verilen uluslararası bir sistemdir.

*** ISSN; süreli yayınların adını ve yayıncısını belirleyen uluslararası bir numaralama sistemidir. ISBN ve ISSN, bilgi kaynağı dağıtımında geniş BT kullanımı beklentisiyle geliştirilmiştir.

* **Taksonomi:** Canlı varlıkların tür ve cinslerine göre sınıflandırılması.

[135] Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı, **KYBELE: Kaynak Dizin Modülü**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [25.04.2002].

[136] Nesrin İnce, "Enformasyon Teknolojilerinin Danışma Kütüphaneciliğine Etkileri", **Kütüphane-Enformasyon-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve TÜRKMARC Sempozyumu Bildiri Metinleri**, Yayına Haz.: Hasan S. Keseroğlu (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1991), s. 284.

özelliğinden dolayı danışma bölümü "kütüphanenin dünyaya açılan penceresi" biçiminde tanımlanabilir.

1960'lı yılların sonlarında, BT, kütüphane dünyasında yol gösterici olarak önemli roller üstlenmesine rağmen, danışma hizmetleri alanındaki etkisi bazen yavaş bazen de belirsiz bir nitelik göstermiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde BT, sanal bir girdap gibi gücünü artırarak; danışma hizmetlerinde de kendinden söz ettirmeye başlamıştır. Bu gelişmelerdeki belirgin ilk hareket SDC-ORBIT, DIALOG ve BRS gibi satıcı firmaların oluşturdukları veri tabanlarını belirli bir ücret karşılığı çevrim-içi kullanıma açmaları olmuştur.[137]

Danışma hizmetlerinin BT'ye dayalı olarak gerçekleştirilmesi işlemine "bilgi erişim" (Information Retrieval) denilmektedir. Geleneksel danışma hizmetiyle arasındaki tek fark; danışma kütüphanecisinin hizmet verirken bilgisayar ve veri tabanı kullanmasıdır. Gerçekte hizmet aynı, tanım aynı fakat uygulama farklıdır. Bu farklılık daha önceleri, bibliyografik veri tabanı biçiminde adlandırılabilen basılı dizinlerin yerine makine ile okunabilir dosyaların kullanılmasıdır.[138]

Danışma hizmetinde BT kullanımını üç temel başlık altında toplamak mümkündür:[139]

Mesleki Amaçlı İletişim, E-posta ve Tartışma Listeleri: Ladner ve Tillmann'ın 1991 yılında yürüttüğü "Özel Kütüphanelerde Çalışan Kütüphanecilerin Internet'i Kullanma Şekilleri" konulu çalışmanın sonuçlarına göre; kütüphaneciler Internet'ten en çok meslektaşlarıyla iletişim kurmak amacıyla yararlanmaktadırlar. Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphaneciler üzerinde 1996 yılında yapılan başka

---

[137] Nancy B. Crane, "Academic Reference Service in Transition", **Library Technology 1970-1990: Shaping the Library of Future**, Ed. Nancy Melin Nelson (London: Meckler, 1991), s. 15-16.
[138] İnce, **a.g.e.**, s. 285.
[139] "S. Ladner ve H.N. Tillman, "Using the Internet for Reference", Online, C. 17, S. 1 (1993), s. 45-51" S. Serap Kurbanoğlu, "Müracaat Hizmetlerinde Internet", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 3 (Eylül, 1996), s. 266-270'deki alıntı.

bir araştırmanın sonuçları da Ladner ve Tillman'ın yaptığı araştırmayı doğrular niteliktedir.[140]

Internet üzerinden iletişim kuşkusuz sadece meslektaşlarla iletişim ile sınırlı kalmamakta, kütüphaneciler Internet aracılığıyla kullanıcıları ile de iletişim kurmaktadırlar. Bu yolla kullanıcıların kitap, süreli yayın vb. materyal ve kütüphanelerarası ödünç verme isteklerini kabul etmek ve danışma sorularını yanıtlamak mümkün olmaktadır. Internet danışma kütüphanecileri için bir tartışma ortamı da yaratmaktadır. Internet üzerindeki danışma amaçlı tartışma listeleri (LIBREF-L, UNAK-L, KUTUP-L vb.) aracılığıyla yanıtlanması güç sorulara kısa sürede yanıt bulmak mümkündür.

Veri Tabanlarını Tarama ve Veri Değişimi: Dünya üzerinde giderek artan sayıda kütüphane, kataloglarını (OPAC: On-line Public Access Catalog: Halka Açık Çevrim-içi Katalog) Internet üzerinden erişilebilir hale getirmektedirler. Birbiriyle uyumlu olmayan bilgisayar sistemleri arasında tam metin veya katalog kayıtları gibi bilgilerin değişimini sağlayan Z39.50* gibi protokollerin geliştirilmiş olmasının da bu alandaki gelişmelerde büyük payı vardır.

Bütün bu gelişmelerin yanı sıra; artık, satıcı firmalar da veri tabanlarını Internet üzerinden erişilebilir duruma getirmeye başlamıştır. Günümüz danışma kütüphanecileri BT'yi etkin ve verimli olarak kullanmaya başlamıştır. Sözgelişi; CD-ROM ortamına aktarılmış psikoloji alanında çalışılmış olan makale özetlerinin yer aldığı "Psychological Abstracts" taranarak konusu psikoloji bilimi ve alt dalları olan kullanıcıya özet bilgi sunulabilir. Yine; bilgi kaynaklarını Internet ortamında kullanıma açmış bulunan kütüphanelerin katalogları çevrim-içi taranarak; kullanıcı gereksinimleri karşılanabilir. Bunlara ek olarak belge-bilgi merkezlerine veri tabanı hizmeti veren ISI, OCLC (Online Computer Library Center), Elsevier, EBSCO, Springer, Kluwer gibi

---

[140] Erol Olcay, "Ankara'daki Üniversite Kütüphanelerinde Internet Kullanımı" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).

* **Z39.50** standardına ilişkin ayrıntılı bilgiye, çalışmanın "**2.3.2.6. Kütüphanelerarası İşbirliği**" kısmından ulaşılabilir.

ticari kuruluşların oluşturduğu çeşitli konulardaki veri tabanları belirli bir ücret karşılığında abone olunarak taranabilmektedir.

ISI tarafından oluşturulan ISI-Web of Science, Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI) ve Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) gibi atıf dizinlerinin Web ortamından taranmasına olanak veren çok disiplinli bir veri tabanıdır.

OCLC-First Search, dünyanın 76 ülkesinde, 40.102 adet belge-bilgi merkezine hizmet sunmakta olan Online Computer Library Center (OCLC) tarafından üretilen çok disiplinli veri tabanları (ArticleFirst, NetFirst vb.), OCLC'ye üye kütüphanelerin çevrim-içi katalog bilgilerini içeren WorldCat ve tıp, eğitim vb. gibi Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi'nin (ULAKBİM) OCLC üzerinden abone olduğu konu bazlı veri tabanlarını içeren bir bilgi sistemidir.[141]

Yine EBSCO tarafından oluşturulan Business Source Premier, konusunda üretilmiş dünyanın en kapsamlı veri tabanıdır. İşletme, ekonomi, finans, muhasebe ve ilişkili disiplinlerdeki 1376 dergiyi tam metin olarak kullanıma sunmaktadır. "Business Week", "Forbes", "American Banker", "Fortune", "Harvard Business Review", "Journal of Management" ve "Academy of Management Review" bu veri tabanında yer alan temel dergilerden sadece bir kaç tanesidir. 664 hakemli dergi içeren veri tabanındaki dergilerin büyük bir kısmı, 1990 yılına kadar geriye dönük olarak kullanıma sunulmaktadır. Veri tabanında aynı zamanda EIU (Economic Intelligence Unit) tarafından yayınlanan Country Reports ve WEFA tarafından yayınlanan Country Monitors'e de ulaşmak mümkündür.[142]

Danışma kütüphanecileri, Internet'in –çalışmanın önceki kısımlarında açıklanan FTP (Dosya Aktarım Protokolü), Gopher, WAIS, WWW, Veronica vb.- olanaklarından da yararlanmaktadır. Sözgelişi; Amerikan Kongre Kütüphanesi'ne ait FTP dosyalarına

---

[141] Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM). **Okuyucu Salonu Referans Hizmetleri: Elektronik Veri Tabanları**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ulakbim.gov.tr/havuz/everitabanlari.uhtml** [04.04.2002].

[142] Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı. **Veritabanları**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.anadolu.edu.tr** [04.04.2002].

erişmek için **http://seql.loc.gov** adresine bağlanılabilir. Bu tür dosyalar "ready reference" olarak adlandırılan ve temel danışma kaynaklarından kolayca bulunabilecek kısa soruları yanıtlamak için uygundur.

Gopher, Veronica gibi ona bağlı araçlar, Internet kaynaklarına hızlı bir biçimde ulaşılmasına olanak sağlamaktadır. Gopher menülerinden erişilebilir bilgiye örnek olarak; nüfus sayımı ile ilgili kayıtlar, hava durumu raporları, telefon rehberleri, elektronik kitaplar ve halka açık çevrim-içi kütüphane katalogları (OPAC) verilebilir.

Gelecekteki Gopher'lar üzerindeki danışma bilgi paketleri sayısında önemli artışların olacağı tahmin edilmektedir. Irvine'daki Kaliforniya Üniversitesi Gopher'ı üzerindeki "Sanal Danışma Masası" (Virtual Reference Desk) kısa ve kolay danışma sorusu yanıtlama işlevini destekleyen danışma bilgi paketlerine verilebilecek en iyi örneklerden birisidir. Sanal Danışma Masası'nın menüleri çok sayıda çevrim-içi danışma kaynaklarına, Internet başlıklarına ve çeşitli alanlardaki dosya ve belgelere erişim için yol göstericidir.[143]

Kullanıcı Eğitimi: Danışma kütüphanecisi, temel işlevlerinden biri olan kullanıcı eğitimi sürecini gerçekleştirirken de BT olanaklarını kullanmaktadır. Sözgelişi; kütüphanenin Web sayfasında kullanıcı eğitim programı duyuruları, kütüphane kullanımına ilişkin slayt veya video gösterileri yapılabilmektedir. Ayrıca Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphanesi örneğinde olduğu gibi, danışma masasının yanına bir uç konularak kütüphane otomasyon sistemini (KYBELE) tanıtıcı sesli video gösterimleri gerçekleştirilebilmektedir.

BT'nin desteklediği ve yukarıda sayılan üç temel hizmete "Güncel Duyuru Hizmeti: Current Awareness Service"ni de eklemek mümkündür. Sözgelişi; Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde kullanılan KYBELE sisteminin bir modülü olan "Güncel Bilgi Duyurusu Modülü" Web üzerinden kurum kütüphanesine abone olan kullanıcılara, kataloglara giren yeni bilgi kaynaklarına ilişkin bibliyografik künyelerin gönderilmesine olanak tanır. Bu hizmetten yararlanabilmesi için kullanıcıların, belirlenmiş temel

---

[143] "D. Lanier ve W. Wilkins, "Ready Reference via the Internet", **RQ**, C. 33, S. 3 (1994), s. 359-368" Kurbanoğlu, "Müracaat Hizmetlerinde Internet", **a.g.e.**, s. 272'deki alıntı.

konulardan ilgi duyduklarını seçmeleri ve e-posta adreslerini sisteme tanıtmaları gerekmektedir. Bu işlemden sonra Güncel Bilgi Duyurusu Modülü, bir önceki gün sisteme kaydedilen materyalleri tarayarak, ayrıntılı bibliyografik kimlik bilgilerini ilgili kişilere e-posta biçiminde gönderir. Abonelikler altı ay geçerlidir. Süre bitimine bir ay kala ilk uyarı, on beş gün kala ikinci uyarı gönderilerek abonelik işleminin yenilenmesi istenir. Altı aylık süre içinde işlemleri yenilenmeyen abonelikler otomatik olarak sona erdirilir.[144]

2.3.2.4. Süreli Yayın Denetimi

Kütüphaneye sağlanan materyaller arasında gerek bütçe ve gerekse sayı açısından önemli bir yer oluşturan süreli yayınlar için listeler düzenleme, yeni abone olunanları bu listelere ekleme, yayını durduranları çıkarma, ele geçmeyen sayıları belirleme ve izleme amacına yönelik bilgisayarlı uygulamaların ilki 1960'lı yılların sonlarında San Diego'daki Kaliforniya Üniversitesi Kütüphanesi'nde denenmiş, Washington Üniversitesi Tıp Kütüphanesi'nde, Minnesota Üniversitesi Biomedical Library'de uygulamalar ve geliştirme araştırmaları yapılmıştır. Çevrim-içi ilk gerçek zamanlı sistem 1969'da Quebec Laval Üniversitesi Kütüphanesi'nde ortaya konulmuştur. Kütüphane dermesinde 16335 süreli yayın bulunmaktaydı. Çeşitli uçlardan süreli yayın kayıtlarına giriş sağlama numaralarıyla gerçekleşiyordu. Sistem, süreli yayınlarla ilgili kullanıcı sorularına anında yanıt verebilmenin yanında istatistik üretebiliyor ve istenilen nitelikte listeler oluşturabiliyordu.[145]

1980'li yılların sonunda, BT'ye dayalı süreli yayın sistemlerinde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bazı bibliyografik hizmet kuruluşları, süreli yayın denetimine yardımcı olacak alt sistemler oluşturmuşlardır. Sözgelişi; OCLC Süreli Yayın Denetim Alt Sistemi, izleme ve eksik sayı isteminin mevcut olduğu süreli yayın denetiminde sağlama ve kataloglama alt sistemleriyle birlikte çalışmaktadır. Bu sistemi kullanan kütüphaneler, süreli yayınlara ilişkin bilgilerin sunulmasında ve zamanında

---

[144] Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı, **KYBELE: Güncel Bilgi Duyurusu Modülü**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [05.04.2002].

[145] Baysal, **Kütüphanecilik Alanında ...**, s. 162-163.

verilmesinde gelişme kaydetmişlerdir. Personel ve okuyucular kütüphanedeki süreli yayınlarla ilgili mevcut sayılara ve yer bilgisine kadar varan güncel ve ayrıntılı bilgiye çevrim-içi olarak ulaşabilmektedir.[146]

İyi bir süreli yayın denetim modülünde bulunması gereken başlıca özellikler şunlardır:[147]

- Sipariş ve abonelik denetim,
- İzleme (check-in),
- Dolaşıma sunma (routing),
- Süreli yayınların geciken sayılarına ilişkin uyarı işlemlerinin yapılması (claiming),
- Fon yönetimi,
- Sorgulama,
- Cilde hazır süreli yayınların listelenmesi,
- Eksik ve fazla sayıların listelenmesi,
- Abonesi yenilenecek süreli yayınların belirlenmesi,
- Gelen süreli yayınlara ilişkin istatistiklerin alınması.

2.3.2.5. Ödünç Verme Hizmeti

Bilgi kaynaklarının dolaşıma sunulması için yapılan tüm işlemlerde BT'den yararlanılabilmektedir. Ödünç verme sürecinde gerçekleştirilen işlemlerin tekrarlanır türden olması ve ussal faaliyetleri gerektirmemesi nedeniyle diğer süreçlerden ayrılmaktadır. Bütün bu özelliklerinden dolayı ödünç verme sürecinde BT etkin ve verimli bir biçimde uygulanabilmektedir.

Ödünç verme hizmetini BT destekli olarak gerçekleştirme çalışmaları 1960'lı yıllarda başlamıştır. İlk uygulamalar 1962'de Picatinny Arsenal ve Thomas J. Watson Research Center'da görülmüştür. Gerçek zamanlı ödünç verme hizmeti ise; ilk olarak 1968'de Bell Laboratories Library'de uygulanmıştır.[148]

---

[146] Bloomberg ve Evans, **a.g.e.**, s. 300-301.

[147] Semra Polat, "Elektronik Kütüphaneler ve Otomasyon Yazılımları", **Elektronik Kütüphanecilik Semineri** (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü, 2000), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.kut.hacettepe.edu.tr/seminer/** [29.04.2002]; Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı, **KYBELE: Süreli Yayın Modülü**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [29.04.2002].

[148] Yalvaç, **a.g.e.**, s. 48.

Dünyada ve Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde kullanılan başlıca otomasyon sistemlerinin (BLISS, INNOPAC/Millennium, KYBELE, VTLS, YORDAM 2001) sağlama sürecindeki ortak uygulama noktaları ana hatlarıyla şu biçimde belirtilebilir:[149]

- Yayınlara ve kullanıcılara ilişkin parametrelerin oluşturulması (kitap, ciltli süreli yayınlar, disket, CD, video kaset, öğretim elemanı, akademik personel, lisans ve lisansüstü öğrenciler vb.)
- Ödünç alan kullanıcı ile ilgili ad, soyad, adres, telefon no., kullanıcı kategorisi gibi bilgilerin girilmesi ve izlenmesi,
- Ödünç verilen materyal ile ilgili bilgileri veri tabanından çağrılıp, kullanıcı bilgileriyle ilinti kurularak ödünç verme, iade ve ayırtma işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- Yayın ayırtma (rezerve) işlemlerinin izlenmesi, ayırtma süresi dolan yayınların otomatik olarak sıradaki kullanıcılara kaydırılması,
- İade tarihi yaklaşan materyaller için kullanıcılara (üç gün önce) hatırlatma e-postasının gönderilmesi,
- Ödünç alınmak istenen materyalin kütüphanedeki yerinin saptanması (yayın rafta mı, ödünç mü alınmış, ayrık yayınlar bölümünde mi? gibi...),
- Ödünçten dönen ayrık materyaller için, ayırtma işlemini yaptıran kullanıcılara çağrı e-postasının gönderilmesi,
- İade süresi dolduğu halde iadesi gerçekleşmeyen materyallerin izlenmesi, uyarı mektuplarının dökümü ya da e-posta ile gönderilmesi,
- Kullanıcılara kütüphane kartının dökülmesi,
- Cezaların izlenmesi ve tahsili,
- Bölümle ilgili istatistiklerin tutulması (En çok ödünç alınan materyallerin listesi, en çok ödünç alan kullanıcıların listesi vb.),
- Modül içinden katalog taraması yapılması.

Ödünç verme modülünün dışında fakat bu modülle etkileşim halinde çalışan "Rezerve (Ayrık) Materyaller Modülü" bulunmaktadır. Bu modülün çalışma sistematiği aşağıdaki gibidir:[150]

- Bilgi kaynaklarını süreli ya da süresiz olarak "Ayrık Yayınlar (Rezerve) Bölümü"ne alma,
- Ayrık yayınları saatlik olarak ödünç verme,
- İade işlemleri,
- Rezerve süresi biten yayınları görme.

Yukarıda belirtilen ödünç verme işlemlerinde bilgilerin hızlı ve doğru bir biçimde girilmesi/çağrılması için "çubuklu/çizgili kodlama (barcode)" yönteminden yararlanılmaktadır. "Çubuklu kodlama; bilginin, farklı kalınlıklarda basılmış çizgilerin

---

[149] **Ayrıntılı bilgi için bkz.** BLISS için; **http://www.bliss.gen.tr/hakkında.php**; INNOPAC/Millenium için; **http://www.iii.com/html/international/i_turkish.shtml**; KYBELE için; **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm**; VTLS için **http://www.vtls.com**; YORDAM 2001 için; YORDAM Bilgi Teknoloji Danışmanlık Eğitim ve Elektronik Sistemleri San. Tic. Ltd. Şti.'de görevli Sn. Halil İbrahim Harmancı tarafından 13.03.2002 tarihinde tezin yazarına gönderilen e-posta mesajı.

[150] Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı, **KYBELE: Rezerve (Ayrık) Materyaller Modülü**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [02.05.2002].

ve/veya alanların numaralanmış sembollerle ve/veya harflerle ifade edilmiş biçimidir."[151]

Kodlama materyalin ISBN, ISSN demirbaş numaralarına göre ve kullanıcı numaraları veya TC kimlik/sicil/öğrenci numaralarına göre yapılabilmektedir. Optik bir okuyucu ile algılanan çizgiler, bir elektronik devre ile sayısal olarak bilgisayar ortamına aktarılır. Bu yolla bilgiler, klavye yerine çok daha hızlı bir biçimde bilgisayar ortamına aktarılmış olur.

2.3.2.6. Kütüphanelerarası İşbirliği

Kütüphaneciler çeşitli formatlardaki bilgi kaynaklarının, maliyetlerin ve hizmet talebinin artışında büyük bir ivme ile karşılaşmaktadır. Çok kesin olmayan verilere göre; her yıl 5000 dergi çıkmakta ve yaklaşık 3000 dergi diğerleri ile birleşmektedir. Kütüphaneciler bu soruna bir çözüm olarak kapsamı giderek artan ağdan yararlanma yoluyla işbirliğini güçlendirmekte, bilgi kaynağı gönderme ve otomasyon sistemlerinin ortak kullanımı ile ilgili politikalarını yeniden gözden geçirmektedir.[152]

Üniversite kütüphaneleri arasında, basılı süreli yayın dermelerine, elektronik ortamdaki bibliyografik veri tabanlarına ve bilimsel ve teknik süreli yayınların tam metinlerine erişim sağlanması konusunda işbirliğine gidilebilecek temel noktalar Türkiye ve dünyadan örnekler verilerek aşağıda incelenmektedir.

Süreli Yayın Toplu Kataloğu Hazırlamada İşbirliği

BT'ye dayalı ilk süreli yayınlar kataloğu çalışması olan "Kansas Union List of Serials" 1965 yılında ortaya çıkmıştır. Sekiz üniversite ve kolejin dermesinde bulunan yaklaşık 22000 süreli yayın, bilgisayar çıktılarının fotoğraf tekniğiyle çoğaltılması

---

[151] Fatoş Subaşıoğlu, "Ödünç Verme Hizmetinde Barcode -Çizgili Kodlama-", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 1, S. 2 (İlkbahar 1987), s. 79.

[152] Sekine Karakaş, "Enformasyon Devrimi Sürecinde Kütüphanecinin Rolü", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 4 (Eylül 1996), s. 345.

yoluyla toplu katalog biçimini almıştır. Bu çalışma bir çok başka toplu kataloglara da önderlik etmiştir.[153]

Türkiye'de BT'ye dayalı olarak yapılan süreli yayın toplu kataloğu hazırlama çabalarına bakıldığı zaman; 1997 yılında, TÜBİTAK Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM)'nin kendi süreli yayınlar listesinin yanı sıra ODTÜ, Hacettepe ve Bilkent Üniversitelerinin süreli yayın listelerini de içeren toplu kataloğu ULAKBİM Web sayfası aracılığıyla, "**http://www.ulakbim.gov.tr**"* adresinde kullanıma açtığı görülmektedir. Bu hizmet, hem katkıda bulunan kütüphanelere, hem de diğer kişi ve kuruluşlara, elektronik süreli yayın toplu kataloğu aracılığıyla; süreli yayınlara ilişkin mevcut sayı bilgilerine erişebilme olanağı sağlamıştır.[154]

Türkiye'de BT'ye dayalı süreli yayın toplu kataloğu oluşturma çabalarına bir başka örnek de Bahçeşehir Üniversitesi önderliğinde yürütülen çalışmadır. Bu çalışmada görev alarak süreli yayın dermesini "**http://yordam2001.bahcesehir.edu.tr/2001ASt.htm**" adresinden sorgulamaya açan kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin adları aşağıda sıralanmaktadır:

- Adana Özel Gündoğdu Eğitim ve Öğretim Kurumları Kütüphanesi,
- Bahçeşehir Üniversitesi Kütüphanesi,
- Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Beykent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Bilgi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Boğaziçi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi,
- Fatih Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Galatasaray Üniversitesi Kütüphanesi,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Kütüphanesi,
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kütüphanesi,
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Kocaeli Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Koç Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Malatya Somuncu Baba Kütüphanesi,
- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Mersin Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Sabancı Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,

---

[153] Baysal, **Kütüphanecilik Alanında ...**, s. 163.

* Günümüzde bu hizmete **http://www.ulakbim.gov.tr/servisler/sureliyayinlar/sykatalog/** adresinden ulaşılabilir.

[154] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı", **a.g.e.**, s. 102.

- Sakarya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Trakya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Kütüphanesi,
- TÜBİTAK Ulusal Metroloji Enstitüsü Kütüphanesi,
- Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Yıldız Üniversitesi Merkez Kütüphanesi.

BT destekli süreli yayın toplu katalog oluşturmaya ilişkin bir diğer çalışma da Muğla Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Web sayfasından (**http://library.mu.edu.tr/adumu.asp**) sorgulanabilen ve hizmete katılan üniversite kütüphanelerinin ilk harflerinden oluşan ADIM Süreli Yayın Toplu Kataloğu'dur. İşbirliğine giderek elektronik süreli yayın toplu kataloğu oluşturan kütüphaneler şunlardır:

- Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Denizli Pamukkale Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Merkez Kütüphanesi,
- Muğla Üniversitesi Merkez Kütüphanesi.

Belge Sağlamada İşbirliği

Süreli yayın dermeleri yönünden zengin kütüphaneler kendi aralarında etkin bir işbirliği gerçekleştirmek durumundadırlar. Kullanıcıların, yerel olarak sağlanamayan belgelere makul bir sürede erişimleri ancak bu biçimde mümkün olabilir. Türkiye'de işbirliğine dönük belge sağlama örnekleri son derece kısıtlıdır. Normal posta kullanılarak fotokopi yoluyla sağlanan belgelerin kullanıcılara ulaşması makul süreleri aşmakta ve araştırmacılar zor durumda kalmaktadır.[155]

Bazı üniversite kütüphaneleri belge sağlama sorunlarını daha etkin bir biçimde çözebilmek için kurye sistemi (OBES)[156] veya süreli yayın dermesi yönünden zengin kütüphanelerde bir eleman bulundurma gibi farklı çözümler denemektedir. Üniversitelerde görev yapan araştırmacılar, bazen kendi olanakları ile bazen de Türkiye'de yeni kurulmaya başlayan belge sağlama firmaları aracılığıyla yayınlara ulaşma yoluna gitmektedir. Halbuki belge sağlama isteklerinin olabildiğince yurtiçi kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilmesi, kütüphanelerarası işbirliği yoluna gidilmesi

---

[155] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı", **a.g.e.**, s. 103.

[156] **Ayrıntılı bilgi için bkz.** ULAKBİM, "Ortak Belge Sağlama (OBES)", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ulakbim.gov.tr/servisler/obes/** [03.05.2002].

ile mümkündür. Sözgelişi; BT kullanılarak farklı kütüphanelerde bulundurulacak fotokopi ve faks makineleri dağıtık (distributed) bir ağ aracılığıyla, bir kütüphanede çekilen fotokopilerin çıktısını kolayca diğer kütüphaneye ya da kullanıcının faks makinesine göndermek mümkündür. Böylece normal postanın yavaşlığı, kurye sistemi kurma gibi sorunlar ortadan kalkacaktır. Aynı biçimde basılı kaynakların elektronik kopyalarının kullanıcılara iletilmesinde tarayıcılardan (scanner) ve e-postadan yararlanılabilir. Nitekim, Almanya'da bu tür projeler gerçekleştirilmiş olup, yaygın olarak kullanılmaktadır.[157]

Yine dünyada yaygın olarak kullanılan ve Türkiye'de de kütüphanelerarası işbirliği çalışmaları çerçevesinde sıklıkla dile getirilen ve bilgisayar sistemleri arasındaki iletişimi sağlayan Z39.50, kütüphaneler için oldukça önemli uluslararası bir standarttır.

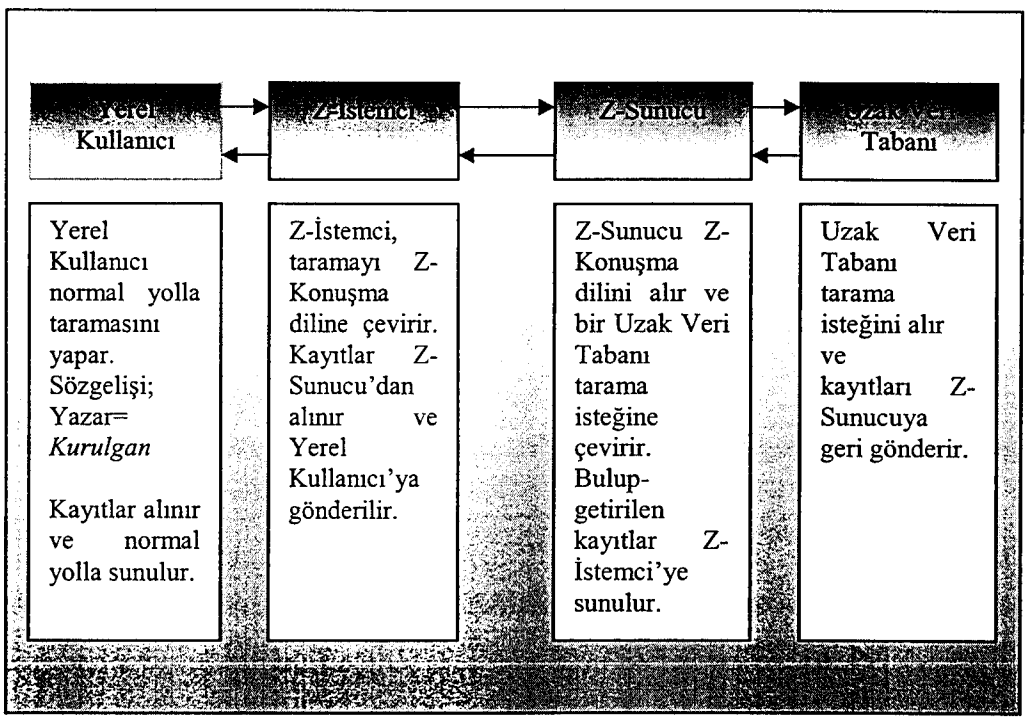
Z39.50 protokolüne ilişkin ilk çalışmalar 1970'li yılların ortalarında Amerikan Kongre Kütüphanesi, OCLC (Ohio College Library Center yeni adıyla; Online Computer Library Center) ve RLIN (Research Libraries Information Network) tarafından ANSI/NISO Z39.2 adıyla başlatılmıştır. Bu çalışmanın amacı; kütüphanelerarası işbirliği çerçevesinde kütüphanelerarası ödünç verme, kaynak paylaşımı ve ortak derme geliştirmeyi sağlamaktır. Çeşitli aşamalardan geçen Z39.50, nihayet 1995 yılında uluslararası bir standart (ANSI/NISO Z39.50-1995) (ISO 23950) haline gelerek; WWW üzerinden hizmet vermeye başlamıştır.[158]

Tanımlamak gerekirse; **Z39.50**, birbirine benzemeyen bilgisayar sistemleri arasında tam metin ya da katalog kayıtları gibi bilgilerin değişimini sağlayan ABD kökenli bir protokoldür.[159] Kütüphane kayıtlarının yanı sıra veri tabanları da bu protokol aracılığıyla taranabilir. Z39.50 protokolündeki tarama süreci **Şekil 1.10**'dan da izlenebileceği gibi genel olarak aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:[160]

---

[157] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı", **a.g.e.**, s. 104.
[158] Susannah Iltis, "Z39.50: An Overview of Development and the Future" (Mart 1995), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://archive.dstc.edu.au/DDU/projects/Z3950/zsimple.htm** [06.05.2002].
[159] Tennant, Ober ve Lipow, **a.g.e.**, s. 28.
[160] "Z39.50: Part 1- An Overview", **Biblio Tech Review: Information Technology for Libraries** (12 Nisan 2001), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.biblio-tech.com/html/z39.50.html** [06.05.2002].

- OPAC (On-line Public Access Catalog: Halka Açık Çevrim-içi Katalog) kullanıcısı Hedef Kütüphane'den (Z-Server: Z-Sunucu) bir OPAC menüyü seçer,
- OPAC kullanıcısı tarama terimlerini girer,
- OPAC yazılımı, genellikle kütüphane sisteminin bir birimi gibi çalışan Z İstemci'ye (Z-Client) tarama terimlerini ve Hedef Kütüphane ayrıntılarını gönderir,
- Z İstemci tarama terimlerini Z-Konuşma diline (Z-speak) çevirir ve hedef kütüphanenin Z-Sunucu yazılımıyla bağlantı kurar,
- Z-İstemci ve Z-Sunucu arasında yapılan çeşitli görüşmelerle Z-Ortaklık (Z-Association) kuralları oluşturulur,
- Z-Sunucu, Z-Konuşma dilini, tarama isteklerinin Hedef Kütüphane'nin veri tabanından yapılabilecek bir biçime çevirir ve karşılaştırılan sayılarla ilgili bir yanıt alır,
- Z-İstemci kayıtları alır,
- Kayıtlar OPAC arayüzüne aktarılarak, kullanıcıya sunulur.



Şekil 1.10 Z39.50 Tarama Süreci

"Basic Z39.50: Part 1- An Overview", **Biblio Tech Review: Information Technology for Libraries** (12 Nisan 2001) [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.biblio-tech.com/html/z39.50.html** [06.05.2002]'den uyarlandı.

Z39.50 protokolünün kütüphanelere sağladığı temel yararlar şunlardır:[161]

- Modern Z-İstemciler, aynı ya da birbirinden farklı tarama isteklerini eş zamanlı olarak pek çok kütüphaneye gönderebilir. Bu özelliği ile protokol zamandan büyük oranda tasarruf sağlar,
- Protokolde gerçekleştirilen değiştirme işlemi için temel kayıt biçimi olarak MARC (Machine Readable Cataloging: Makine İle Okunabilir Kataloglama) kullanılmaktadır. Bu özellik de kayıt biçimlerinde standartlaşmaya gidilmesini sağlamaktadır,

[161] "Z39.50: Part 1- An Overview: Basic Benefits", **Biblio Tech Review: Information Technology for Libraries** (12 Nisan 2001), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.biblio-tech.com/html/z39.50.html** [06.05.2002].

- Z39.50 tarafından dokümanların sipariş sürelerinin uzatılması, veri tabanların güncellenmesi ve taramaların düzenlenmesi tanımlanabilir ve kontrol edilebilir. Temel olarak Z39.50 kullanımı özellikle Kütüphanelerarası Ödünç Verme (Inter Library Loan: ILL) hizmeti başta olmak üzere diğer pek çok kütüphane süreçlerinde etkin rol oynayabilir.

Türkiye'deki çeşitli üniversite kütüphanelerinde kullanılan BLISS, INNOPAC/Millennium ve KYBELE gibi otomasyon sistemlerinde; Z39.50 veya bu protokolü destekleyen INN-Reach, BLISS-CAT Toplu Katalog Tarama gibi modüller bulunmaktadır.

BT'den "Kütüphanelerarası Ödünç Verme" hizmetinde de yararlanılmaktadır. Sözgelişi; INNOPAC/Millennium sahip olduğu "Inter Library Loan (ILL)" özelliği ile kütüphaneleri tüm dünyadaki kaynaklara bağlamakta ve bunlara kolay erişim olanağı sunmaktadır. Kütüphane çalışanları ve kullanıcılar tek tuşa tıklayarak her tür materyali kolayca bulabilmektedir. Kütüphanelerarası Ödünç Verme Modülü aşağıdaki özellikleri içermektedir:[162]

- İstekte bulunma,
- İsteklerin iletimi,
- İsteklerin listesini ve durumunu izleme,
- Alındı-verildi belgesi ve ödünç verme,
- İadeler, uzatmalar, gecikenler ve geri istemeler,
- Raporlama,
- Otomatik takipçiler,
- İptal işlemi,
- Sorgulama,
- İstatistikler,
- Diğer kütüphanelere ödünç verilenler.

Bibliyografik Veri Tabanlarının ve Elektronik Süreli Yayınların Ağ Aracılığıyla Kullanıma Sunulması ve Derme Geliştirme İçin Konsorsiyum Kurulması

Günümüzde Academic Press, Springer Verlag, Kluwer ve EBSCO gibi bazı kuruluşlar ve yayınevleri elektronik yayınlara erişim konusunda önemli olanaklar sağlamaktadır. Sözgelişi; süreli yayın pazarlayan ve belge sağlayan şirketlerden bazıları kendi veri tabanlarında bulunan süreli yayınların içindekiler sayfalarına ücretsiz ya da

[162] Semra Polat, "Elektronik Kütüphaneler ve Otomasyon Yazılımları", **Elektronik Kütüphanecilik Semineri** (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü, 2000), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.kut.hacettepe.edu.tr/seminer** [29.04.2002].

az bir ücret karşılığında erişim sağlamaktadır. Bunun yanı sıra Elsevier yayınevi, yayımladığı yaklaşık 1400 derginin içindekiler sayfalarını, dergilerin yeni sayıları çıktıkça; isteyenlerin e-posta kutularına ücretsiz olarak göndermektedir. Günümüzde süreli yayınlarda yayımlanan makalelerin tam metinlerine erişim konusunda önemli gelişmeler olmaktadır. "Paralel Yayıncılık" adı verilen yöntemle basılı süreli yayınların elektronik kopyaları Internet üzerinden hizmete sunulmaya başlanmıştır. Yayıncılar genellikle, bir derginin basılı kopyasına abone olan kütüphanelere o derginin elektronik versiyonuna da Internet üzerinden erişim olanağı sağlamaktadır. Sözgelişi; Springer Verlag tarafından yayımlanan dergilerin basılı kopyalarına abone olan kütüphane/bilgi-belge merkezleri söz konusu dergilerin elektronik versiyonlarına Springer Verlag'ın Web sayfasından ücretsiz erişebilmektedir.[163]

Günümüzde, elektronik yayıncılık alanında yaşanan tüm sorunlar çözülmüş olmamasına rağmen, üniversite kütüphanelerinin önündeki seçenekler giderek artmaktadır. Süreli yayınların elektronik kopyalarına erişim sağlamak üzere, kütüphaneler kendi aralarında konsorsiyum kurmakta ve lisans hakkı satın alınan süreli yayın veri tabanlarına konsorsiyum üyesi tüm kütüphaneler ulaşabilmektedir. Sözgelişi; Academic Press gibi bazı yayınevleri, konsorsiyum üyesi en az bir kütüphane kendileri tarafından yayımlanan süreli yayınların basılı kopyalarına abone olduğu taktirde bütün konsorsiyum üyelerine elektronik kopyaya erişim olanağı sağlamaktadır. Bu erişim Internet aracılığıyla olabileceği gibi söz konusu veri tabanları konsorsiyum üyesi kütüphanelerin yerel bilgisayarlarına da yüklenebilmektedir.

Birden fazla kütüphanenin bir araya gelerek oluşturdukları ve tüzel kişiliğe sahip ortaklıklar **konsorsiyum** olarak adlandırılmaktadır. Kütüphane konsorsiyumları genelde ortaklaşa derme geliştirmek, elektronik bilgi kaynaklarına belgelere erişim sağlamak amacıyla kurulur. Konsorsiyumların temel işlevleri; toplu kataloglar oluşturmak, kütüphanelerarası ödünç verme hizmetini geliştirmek yoluyla fiziksel kaynakları paylaşmak ve Internet üzerinden elektronik bilgi kaynaklarına ulaşım sağlamaktır.[164]

---

[163] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı", **a.g.e.**, s. 106.
[164] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", **a.g.e.**, s. 503.

Dünyada ilk bölgesel konsorsiyum çalışmaları 1970'li yılların ilk yarısında başlamıştır. Amerika'da, ABD Federal ve Resmi hükümetleri tarafından maddi destek sağlanarak Amerikan Kongre Kütüphanesinin de katkılarıyla on altı adet bölgesel ağ oluşturulmuştur. Bu oluşumda; yabancı yayınların sağlanmasında, yayınların kataloglanmasında, US-MARC kataloglama standartlarının belirlenmesinde ve ulusal toplu katalog hazırlama işlemlerinde kütüphanelerarası işbirliğine gidilmiştir. 1980'li yıllarda; ABD'de oluşturulan bölgesel ağlarla derme geliştirme çalışmaları başlatılmış ve oluşuma üye kütüphaneler arasında kütüphanelerarası ödünç verme ve doküman sağlama programları geliştirilmiştir. 1988'de, İrlanda Cumhuriyeti ve İngiltere'deki yüksek öğretim kurumlarına yönelik yazılım gereçleri, veri, bilgi, eğitim materyalleri ve diğer BT ürünlerini sağlamak amacıyla Birleştirilmiş Yüksek Öğretim Takımı (CHEST: (Combined Higher Education Software Team) oluşturulmuştur. 1990'lı yılların başında, veri tabanları oluşturma ya da satın alma işlemlerindeki harcamaların üye kütüphaneler tarafından paylaşılması ABD'deki elektronik kaynakların gelişmesine neden olmuştur.

1992 yılındaki bir başka gelişme de İngiltere'de 21 Temmuz'da oluşturulan Üniversite Araştırma Kütüphaneleri Konsorsiyumu (CURL: Consortium of University Research Libraries)'dur. Nihayet, 1997 Şubatı'nda, St. Louis, Missouri'de OhioLink yöneticisi Tom Sanville başkanlığında, ABD'den on, İngiltere ve Kanada'dan birer temsilcinin katılımıyla Consortium of Consortia (COC)'nın ilk toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu oluşum, Almanya'dan Güney Afrika Cumhuriyeti'ne, Hollanda'dan Avustralya'ya kadar birçok ülkede yüzlerce kütüphane konsorsiyumun bir araya gelmesiyle uluslararası bir nitelik kazanmış ve nihayet Ocak 1998 tarihinde Uluslararası Kütüphane Konsorsiyumları Birliği (ICOLC: International Coalition of Library Consortia) adını almıştır.[165] Kütüphane konsorsiyumlarına danışmanlık hizmetleri de veren Birlik, 1998 yılında elektronik bilgi kaynaklarının seçimi ve sağlanmasıyla ilgili mevcut uygulamalar hakkında bir bildiri yayımlamıştır.[166]

Yukarıda sözü edilen konsorsiyum çalışmalarına ek ve/veya alternatif olarak dünya'da başka çalışmalar da yapılmaktadır. SELL (Southern European Libraries Link:

---

[165] Jane Ann Lindley, "The World of Consortia", **37. Kütüphane Haftası Toplantı Bildirileri**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/makaleler** [07.05.2002].
[166] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", **a.g.e.**, s. 505.

Güney Avrupa Kütüphaneleri Birliği) Güney Avrupa ülkeleri kütüphanelerini bir araya getirmek üzere kurulmuştur. Kuruluşunun ilk adımı İspanya'daki "Katalan Kütüphaneler Konsorsiyumu" (CBUC) tarafından hazırlanan "Neden bazı kütüphane ve konsorsiyumlar elektronik bilgi için daha fazla para ödüyorlar?" adlı bildiri ile atılmıştır. Bu bildiride Yunanistan, İtalya, İspanya, Portekiz ve Türkiye gibi Akdeniz ülkelerine özgü farklılıklara değinilmiş ve yayıncı ve sağlayıcıların fiyatlandırmalarda bu farklılıkları göz önüne almaları gerektiğine işaret edilmiştir. Katalan Akademik Kütüphaneler Konsorsiyumu (CBUC), İngilizce konuşulmayan ülkelerin üniversitelerinin özellikleri göz önüne alınarak adil bir fiyat modeli geliştirmek üzere kütüphane konsorsiyumları ve bilgi sağlayıcılarının birlikte çalışması gereğinin uluslararası düzeyde ele alınarak tartışılmasını önermektedir.[167]

Türkiye'de 1 Haziran 1996'da ULAKBİM'in (Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi) kurulması ve Yükseköğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezi'nin işletimini devralmasıyla birlikte kütüphanelerarası işbirliğine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. ULAKBİM Türkiye'deki üniversitelerin bilgi gereksinimlerini karşılayacak bir elektronik kütüphane kurmak için vizyon geliştirmek, bu vizyonu gerçekleştirmek için de gerekli örgütsel yapıyı kurmak ve bu yapıyı yaşatmak için finansal model geliştirmek üzere çalışmalara başlamıştır. Üniversitelerdeki kullanıcıların elektronik bilgi kaynaklarına erişimlerini sağlamak amacıyla ULAKBİM'in de içinde yer alacağı bir üniversite kütüphaneleri konsorsiyumu kurma düşüncesi, ULAKBİM bünyesinde kurulan Ulusal Bilgi Merkezi (UBİM) Danışma Kurulu'nun 28 Şubat 1997'de yapılan ilk toplantısında gündeme gelmiştir.[168]

Örgütlü bir biçimde; daha fazla dergiye elektronik ortamda ulaşabilmek ve maliyeti düşürmek amacıyla kütüphanelerarası konsorsiyumlar oluşturma çalışmaları ilk olarak 1998 yılında başlamıştır. 1999 yılının sonunda, önce Ankara'da Bilkent, Gazi, Hacettepe ve Orta Doğu Teknik Üniversitelerinin girişimleriyle ve daha sonra Boğaziçi, İstanbul Teknik, Koç, Sabancı, Dokuz Eylül, Ege, Çukurova Üniversitesi ve ULAKBİM'in

---

[167] "SELL (Southern European Library Link)/Güney Avrupa Kütüphaneler Birliği", **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Makaleler**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/makaleler** [07.05.2002].

[168] Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", **a.g.e.**, s. 505.

katılımıyla Academic Press, American Mathematical Society, EBSCO firmalarının elektronik veri tabanları için konsorsiyum oluşturma çalışmaları sonuçlandırılmıştır. Bu oluşum, ANKOS (Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu) olarak adlandırılmaktadır.[169] Oluşumun amacı; sınırlı bütçe ile verilebilecek en geniş hizmeti sunmak, basılı dermelerde iki ve daha fazla aboneliğin önüne geçmek, ortak derme geliştirmek, değişen bilgi hizmeti anlayışına uyum sağlamak ve mevcut BT olanaklarından en üst düzeyde yararlanmaktır.[170]

ANKOS'un 42'si Devlet Üniversitesi, 11'i Vakıf Üniversitesi ve 3'ü Enstitü ve Araştırma Kütüphanesi olmak üzere toplam 56 üyesi bulunmaktadır.[171] ANKOS, Uluslararası Kütüphane Konsorsiyumları Birliği'nin (ICOLC: International Coalition of Library Consortia) 150 üyesi arasında bulunmaktadır. Oluşum 2002 yılından itibaren ICOLC'nin elektronik dergi ve veri tabanı lisans anlaşmaları ve kullanım istatistikleri standartlarını kabul etmiştir.

Tablo 1.2'den de izlenebileceği gibi, ANKOS üyesi kütüphane ve kullanıcılarına hizmet veren toplam 16 veri tabanı bulunmaktadır. Konsorsiyuma katılan üniversitelerdeki tüm öğretim elemanları ve öğrenciler elektronik dergilere ve veri tabanlarına sınırsız olarak ve tam metin halinde istedikleri bir bilgisayardan erişebilmektedir.[172]

Ayrıca, Türkiye'de 4 Aralık 2000 tarihinde 15 üniversite kütüphanesinin katılımıyla oluşturulan ÜNAK/OCLC Konsorsiyumu, kütüphanelerarası işbirliği yolunda yapılan önemli çalışmalar arasında yerini almaktadır.

---

[169] Bülent Karasözen, "Bilimsel Bilgiye Elektronik Erişim: Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu-ANKOS", **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Toplantı Bildirileri**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/store/bilimsel.htm** [08.05.2002].

[170] **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Genel Bilgiler**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/genel/index.htm#amac** [08.05.2002].

[171] ANKOS üyesi bilgi-belge merkezleri hakkında **ayrıntılı bilgi için bkz. http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/genel/uyeler/ankos-2001.xls**

[172] Bülent Karasözen, "Bilimsel Bilgiye Elektronik Erişim: Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu-ANKOS", **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Toplantı Bildirileri**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/store/bilimsel.htm** [08.05.2002].

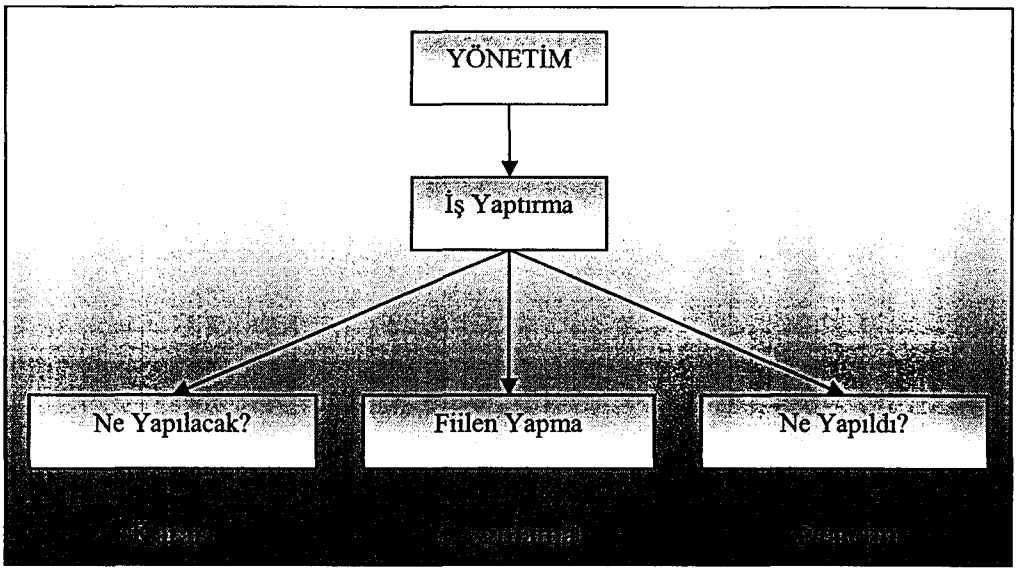
Tablo 1.2 ANKOS İle Veri Tabanlarına Abonelik Durumları (2002)

Firma/Veri Tabanı Adı:	Abonelik Süresi	İçeriği
Elsevier-Science Direct	3 yıllık	1200 e-dergi
Kluwer	3 yıllık	750 e-dergi
Springer	1 yıllık	487 e-dergi
IOP	1 yıllık	36 e-dergi
Blackwell	1 yıllık	585 e-dergi
IEEE	1 yıllık	112 e-dergi
Gale	1 yıllık	7 tam metin veri tabanı
Ideal	1 yıllık	174 e-dergi
EBSCO	1 yıllık	3 tam metin veri tabanı (7333 e-dergi)
ACM	1 yıllık	36 e-dergi
Proquest	1 yıllık	4258 e-dergi, Digital Disertation Abstract
Micromedex	3 yıllık	20 ayrı veri tabanı
Grove Music Library	1 yıllık	Grove Music, Grove Art
Engineering Village	3 yıllık	El Compendex, El Website, Patents
AMS-MathSciNet	1 yıllık	Mathematical Review
Web of Science	3 yıllık	SSCI, SCI, A&HCI

Bülent Karasözen ve Hacer Batı, "Elektronik Bilgi Kaynakları Erişiminde Ulusallaşmaya Doğru", **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Toplantı Bildirileri**, (2002) [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/store/aka2002.ppt** [08.05.2002].

2.3.2.7. Kütüphane Yönetimi İle İlgili İşlemler

Diğer örgütlerde olduğu gibi, belge-bilgi merkezlerinde de belirlenen amaçlara ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli faaliyetlerden söz edilebilir. Bütün bu çabaların; bir başka deyişle yönetim sürecinin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için zamanında ve doğru kararların alınması gerekir. **Şekil 1.11**'den de izlenebileceği gibi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumlu kütüphane yöneticisi örgütsel kararlar alır, çalışanlara alınan kararları uygulatır ve hedeflere ulaşma yönünde ne kadar yol alındığını denetler.



Şekil 1.11 Yönetimde Karar

İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: ALFA Basım Yayım ve Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., 1999), s. 6.

Günümüz kütüphane yöneticisi etkin ve verimli kararlar alabilmek için BT'den büyük oranda yararlanmaktadır. BT'nin kütüphane yöneticisine sunduğu olanaklar aşağıda sıralanmaktadır:[173]

- Kütüphane bütçe tutarlarının kalemler itibariyle sisteme girilmesi ve harcamaların izlenmesi,
- Sağlama istatistiklerindeki esas birim ve alt birim kodlarının sisteme tanıtılması,
- Demirbaşların bulunduğu özel derme adlarının sisteme tanıtılması,
- Kütüphane bölümlerinin faaliyetlerini ve dermenin durumunu belirten çeşitli istatistiklerin alınması;
  - Girilen her hangi bir döneme ilişkin kataloglanan doküman sayıları,
  - Doküman tür ve konusuna göre yayın sayıları,
  - Genel süreli yayın durumu,
  - Sağlama biçimlerine göre dokümanlar,
  - Bütçe harcama durumu,
  - Sağlama istekleri ve karşılanma oranları,
  - Demirbaşların genel durumu,
  - Demirbaşların konulara göre dağılımı,
  - Ödünçte olan dokümanların kullanıcı ve doküman türüne göre dağılımı,
  - Geçmiş dönemlere ilişkin ödünç verme istatistikleri,
  - Kullanıcı parametrelerine göre kütüphaneden yararlanma oranları (lisans, lisans üstü öğrenciler, akademik ve idari personel gibi...)
  - Ayrık (rezerve) materyallerin genel durumu,
  - Kütüphanelerarası işbirliği istatistikleri,
  - Kütüphaneden en çok doküman alan kullanıcı (lar) istatistikleri,
  - En çok ödünç alınan dokümanlara ilişkin istatistikler,
  - En çok rezerve edilen dokümanlar,
  - İade süresini en fazla geçiren kullanıcılara ilişkin istatistikler,

[173] Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı, **KYBELE: Yönetim Modülü**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [14.05.2002].

- Uçların denetimi; kütüphane çalışanlarının performanslarının izlenmesi,
- Yedekleme; bilgisayar ortamında saklanan verilerin herhangi bir bozulmaya uğrama olasılığına karşı bir önlem olarak farklı bir ortamda saklanması,
- Güvenlik önlemlerinin alınması.

2.4. Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerine Getirdiği Yenilikler

BT'ye dayalı olarak gerçekleştirilecek kütüphane hizmetlerinin büyüklüğü ve karmaşıklığı ne olursa olsun, BT'ye dayalı kütüphane sisteminin amacı; yerini aldığı geleneksel (elle/manuel kurulan) kütüphane sisteminin amacıyla aynıdır. Bir başka deyişle; kütüphane hizmetlerinde BT kullanımı, kütüphane sisteminin bilgilendirme olan temel amacını değiştirmemektedir. Ancak, kütüphaneler, işlevlerini BT sayesinde daha etkin, daha hızlı ve doğru olarak gerçekleştirme olanağına sahip olmuşlardır.[174]

Bilgi toplumu sürecini yaşadığımız günümüz koşullarında, bireyler yenilikçi ve gelişimci, örgütler bilgi tabanlı, yönetimde kullanılan yöntem ve teknikler ise; insan odaklı olmak durumundadır.[175] Bu nedenle bütün örgütler gibi kütüphaneler de, BT'nin getirdiği radikal değişimine paralel bir yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir.Önemle vurgulamak gerekir ki; burada yapılan iş bir "yeniden örgütlenme" (re-organization) değil, bir "süreçlerin yeniden düzenlenmesi" (re-engineering); bir "yenileşme" (modernization) değil, bir "dönüşüm"dür (tranformation).[176]

Bu bağlamda, BT kullanımıyla üniversite kütüphanelerinde ortaya çıkan yenilikler aşağıdaki unsurlar çerçevesinde incelenebilir:

- Bina,
- İş akışı,
- Personel,
- İşbirliği, kaynak paylaşımı ve standartlaşma,
- Kullanıcıya yönelik hizmetlerin çeşitlenmesi,
- Kütüphane kavramı.

---

[174] Mesut Yalvaç, "Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayar Kullanımı Neleri Değiştirmiştir?", **Kütüphane-Enformasyon-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve TÜRKMARC Sempozyumu Bildiri Metinleri**, Yayına Haz.: Hasan S. Keseroğlu (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1991), s. 37.

[175] M. Şerif Şimşek ve Adem Öğüt, "Hizmetler Sektöründe Bilgi ve Teknoloji Yönetimi: Türk Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2001), s. 865.

[176] Yurdadoğ, "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **a.g.e.**, s. 73.

2.4.1. Bina Açısından

BT kullanımı sonucu kütüphane binası eski önemini kaybetmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki saptamalar yapılabilir:

- Kişisel bilgisayarların artması, ucuzlaması ve yaygınlaşması kütüphane kullanıcılarının kütüphaneye gelişlerini azaltacak, bu durum da geniş okuma salonlarını gereksiz kılacaktır.
- Bilgi taşıyıcılarının hiç değilse bir kısmının, elektronik ortama aktarılmış olması derme hacmini etkileyecek, bu da büyük depoların, uzun raf alanlarının azaltılması gereğini ortaya çıkartacaktır.
- OPAC kullanımı, fiş kataloglarının kapladığı geniş mekanların boşaltılmasına yol açacak; OPAC için kullanılacak bilgisayarlar küçük gruplar halinde uygun yerlere konulacağı için fiş kataloğu gibi geniş yer kaybına neden olmayacaktır.
- Bina dışında hizmet sunumu, bir zamanların alışılmış hizmet araçları olan geleneksel gezici (mobil) kütüphanelerin yeniden yapılandırılmasıyla gerçekleştirilebilecektir.
- Kütüphane hizmetleri sürekli olarak değerlendirilebilecek, kalite kontrolünün önemi hiçbir şekilde göz ardı edilmeyecektir.[177]

2.4.2. İş Akışı Açısından

BT kullanımı sonucu geleneksel kütüphane sistemindeki iş akışı büyük ölçüde değişmiştir. Sözgelişi; geleneksel kütüphane sisteminde, doküman sağlama sürecinde yapılan işlemlerin bir bölümü, kataloglama-sınıflama sürecinde de yinelenmekteydi. Ancak BT'ye dayalı kütüphane sisteminde; doküman sağlama sürecindeki dokümana ilişkin bibliyografik kimlik girilmesi gibi işlemlerin, kataloglama-sınıflama sürecinde de tekrarı engellenmiştir. Bu bir bakıma; sağlama sürecinde, daha doküman kütüphaneye mal edilmeden önce yayıncı ve kitap kataloglarından yararlanılıp, yayının kütüphaneye alınmasını isteyen kişinin bilgisine başvurularak; doküman kataloglama işlemlerinin kısmen yapılması demektir.[178]

Ayrıca BT'ye dayalı kütüphanelerarası işbirliğinin söz konusu olduğu durumlarda kataloglama-sınıflama bilgilerine ilişkin kayıtlar, işbirliğine katılan kütüphanelerden Internet aracılığıyla sağlanabilmekte ve böylece yinelemelere gerek kalmadan işlemler yürütülmektedir.

---

[177] Yurdadoğ, "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **a.g.e.**, s. 75-76.
[178] Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş...**, s. 53-54.

2.4.3. Personel Açısından

Yukarıda da sözü edildiği gibi BT, rutin işlerin yapılması görevini üstlenerek personelin işine ayırdığı zamanı önemli ölçüde azaltmıştır. Sözgelişi; kütüphanelerde elle (manuel) olarak yapılan hazırlanan sipariş kataloğu, demirbaş listeleri, katalog kartlarının çoğaltılması, ödünç verme ve dolaşımda olan materyallerin izlenmesi, basılı kataloglardan kitap, süreli yayın vb. dokümanların taranması, yönetim kararlarında önemli bir yeri olan kütüphane işlemlerine ilişkin rapor ve istatistiklerin tutulması, personelin izlenmesi gibi işlemler BT ile daha kısa sürede ve daha doğru bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Böylece daha az sayıda personelle daha çok iş yapılmış, görevli sayı ve zamanı açısından tasarruf sağlanmış olmaktadır. Bu durumda kütüphane üst düzey yöneticisi de tekdüze işlerden kurtularak temel görevi olan karar almaya daha çok zaman ayırabilmektedir.

BT personel sayısındaki artışları engellemekle birlikte personel niteliğini de ön plana çıkarmıştır. Yüksek teknoloji ürünü olan karmaşık ve hassas BT ürünlerinin kullanımı ve yönetilmesi, kütüphane personelinin belli niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Personel, yeterli kütüphanecilik bilgisinin yanında, bilgisayar kullanımı, BT, veri tabanları, bilgisayar ağları vb. alanlarda bilgi sahibi olmalıdır.[179] Özellikle Internet kullanımı, bilgi otoyolunda rehberliği, Web sayfalarında kaybolmadan aradığını bulabilmeyi bekleyen kullanıcı için kütüphanecinin bilgi-beceri desteğini zorunlu kılmaktadır.[180]

BT ve gelişen yönetim teknikleri kütüphane çalışanlarının yanı sıra kütüphane yöneticilerinin niteliklerini de önemli ölçüde geliştirmiştir. Bu nitelikler;[181]

- Strateji geliştirme,
- Proje yönetimi,
- Bütçe yönetimi,
- Sorun çözme,
- Liderlik,
- Pazarlama,

---

[179] Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş...**, s. 55.
[180] Yurdadoğ, "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **a.g.e.**, s. 77.
[181] Hatice Bahşişoğlu ve Kamil Çömlekçi, "Çevrim içi Veri Tabanlarının Seçimi ve Kullanımında Kütüphanecilerin Rolü", **Akademik Bilişim 2002: Seminer Sunumu**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.unak.org.tr/konya.htm** [20.05.2002].

- İletişim,
- Takım yöneticisi,
- Esneklik,
- Personel eğitimi,
- Danışmanlık,
- Ağ bilgisi ve Internet,
- BT'yi etkin ve verimli bir biçimde kullanma bilgi ve becerileridir.

2.4.4. İşbirliği, Kaynak Paylaşımı ve Standartlaşma Açısından

Çalışmanın önceki bölümlerinde ayrıntılı bir biçimde incelendiği gibi; kütüphanecilik mesleğinin temelinde bulunan ve kütüphanecilerin de en büyük özlemlerinden biri olan işbirliği, kaynak paylaşımı ve standartlaşma ilkesi ile bilgi kaynaklarını daha etkin ve verimli bir biçimde kullanma ve kaynak savurganlığını önleme konusundaki çalışmalar, kütüphane hizmetlerinde BT kullanılmasıyla geleneksel sisteme göre daha büyük hız ve kolaylık kazanmıştır. Bunun nedeni; kütüphane otomasyonunun temel amaçlarından birisinin, standartlaşmaya gidilerek evrensel bilginin ulusal ve uluslararası boyutta değişimini ve erişimini hızlandırmak ve kolaylaştırmak olmasıdır. Günümüzde yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası işbirliği sistemlerinin her biri verimliliği artırmak için BT'yi giderek daha çok kullanmaktadır.

Kütüphanecilik mesleği için standartların oluşturulması ve kullanılması, kütüphanelerarası işbirliği ve kaynak paylaşımı için bir zorunluluktur. Standartlaşma, kütüphanelerin donanımını, yazılımını, dokümantasyon ürünlerini ve zihinsel işlemleri etkiler. Kullanılan yöntem ve teknikleri basitleştirir ve iyileştirir; üretilen hizmetler arasında uyumu sağlar. Böylece standartlaşmayla kütüphane işlemleri hız kazanır, maliyetler düşer, gecikmeler önlenir ve belge-bilgi değişimine olanak sağlanır.[182]

2.4.5. Kullanıcıya Yönelik Hizmetlerin Çeşitlenmesi Açısından

Geleneksel kütüphanelerde bir kitap ya da dergiye sahip olmak, bu bilgi kaynağındaki bilgi içeriğine en az bir kullanıcı tarafından erişilmesini garantilemektedir. Kütüphane kaynağa sahip değilse; o zaman kullanıcılar kaynağı

[182] Yalvaç, "Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayar Kullanımı Neleri Değiştirmiştir?", **a.g.e.**, s. 38-39.

başka yerde aramak durumunda kalmaktadır. Halbuki ağ aracılığıyla erişilebilen bilgi kaynaklarında durum oldukça farklıdır. Bu tür kaynaklara Web aracılığıyla erişim sağlamak, bu kaynakları kütüphane dermesinde bulundurmak kadar değerlidir.

Kütüphane hizmetlerinde BT kullanımı kütüphaneciye zaman kazandırarak; kullanıcı ile daha yakından ilgilenmesine, kullanıcı eğilimlerini, isteklerini ve sorunlarını saptayarak onlara daha iyi ve gelişmiş hizmetler sunmak için önlemler almasına ve çalışmalar yapmasına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, BT'ye dayalı kütüphane sisteminde, kütüphane, BT'den yararlanarak çok az maliyetle yanındaki veya uzak yerleşim bölgelerindeki kullanıcılarına yeni hizmetler sunabilmektedir.[183]

Kütüphane hizmetlerinin kişiselleştirilmesi olarak tanımlanan bu hizmetler, kütüphaneciler tarafından, BT olanakları kullanılarak verilmektedir. Tıpkı MyYahoo, MyCNN, MyBookmarks, MyThis ve MyThat'de olduğu gibi kütüphaneler, Web sitelerinde oluşturdukları menülerle kullanıcılara, gereksinimleri doğrultusunda, kendi masaüstü (ekran görünümleri) ve menü içeriklerini kişiselleştirme olanakları sunmaktadır. Yaygın olarak bu hizmetin adına "MyLibrary" (Kütüphanem) denilmektedir.

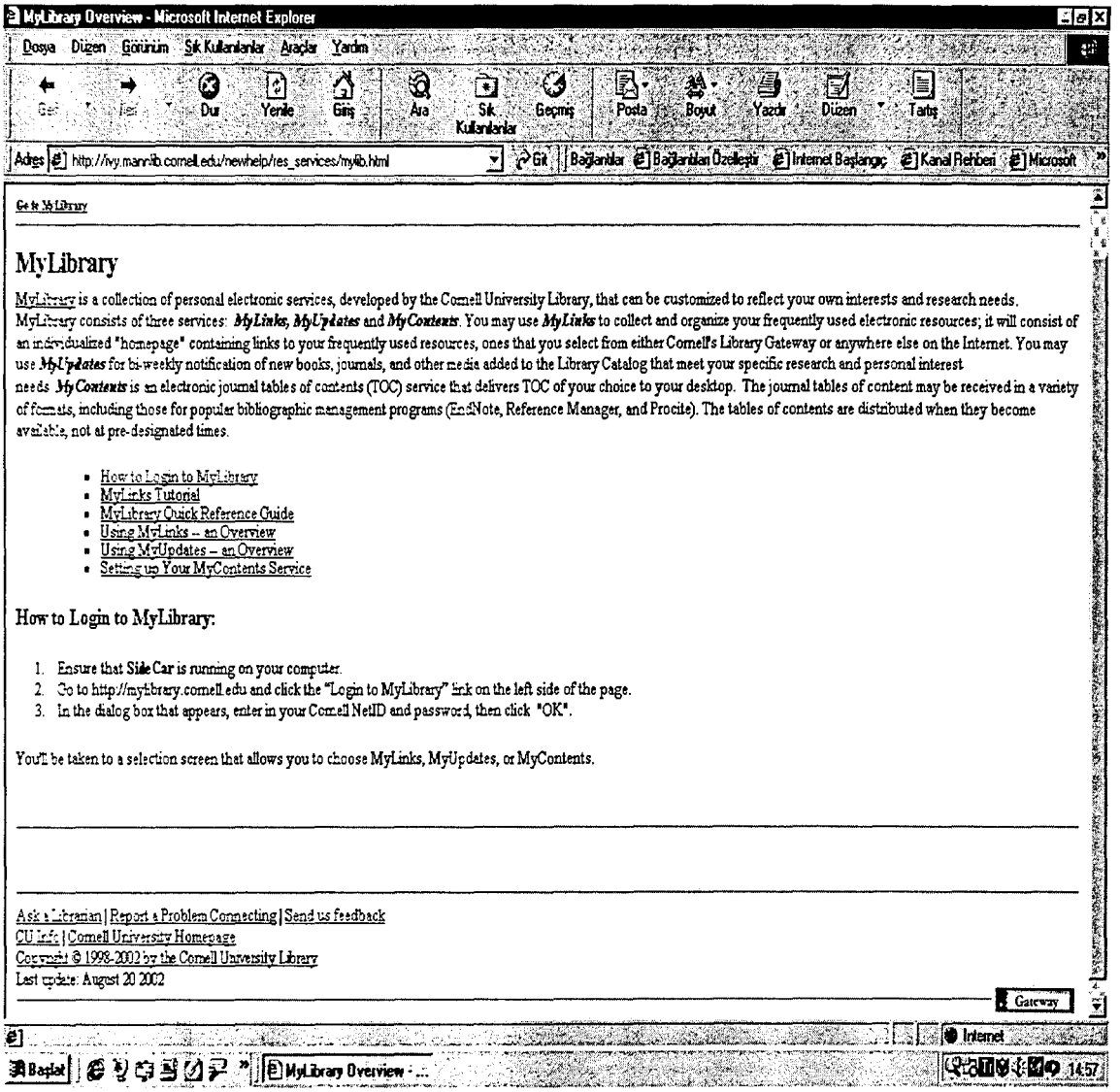
Kütüphane ve Bilgi Teknolojisi Derneği (Library and Information Technology Association: LITA), MyLibrary benzeri hizmetleri, göz önünde bulundurmaya değer hizmetler olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda Web kullanıcısı olan kütüphane kullanıcılarının; Internet'ten sunulan bu hizmetlerin kişiye özel hale gelmesi, etkileşimli olması ve kullanıcı desteğine sahip olması yönündeki istekleri konusunda uzmanlar fikir birliğine varmışlardır. Günümüz çağdaş kütüphane dünyasında yaşanan bütün bu gelişmeler; hizmet yaklaşımını kütüphane odaklılıktan (merkezli), kullanıcı odaklılığa doğru taşımaktadır. Kullanıcı gereksinimlerine yanıt olarak, sözgelişi; Cornell Üniversitesi Kütüphanesi, 2000 yılında, kütüphane kaynaklarını -önceki uygulamalara oranla- daha kolay bulma ve kullanmayı sağlayan bir MyLibrary hizmetini oluşturmuştur (**bkz. Şekil 1.12**). Bu hizmet, MyLinks, MyUpdates ve geliştirilmekte olan diğer yazılımlarla verilmektedir. MyLinks, bir kullanıcının özel kullanımı için

[183] Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş...**, s. 57.

kaynakları toplayan ve organize eden araçtır. Bu kaynaklar, özellik olarak resmi ya da resmi olmayan nitelik taşıyan Cornell Üniversitesi Kütüphane kaynaklarıdır. Kullanıcılar bu hizmeti, bilgi kaynakları okyanusunda gezinirken yararlandıkları bir belirteç (bookmarks) olarak algılamaktadır. Kütüphane kullanıcıların çoğu Internet kaynaklarına farklı özellikteki bilgisayarlarla erişmektedir. Sözgelişi; kullanıcılar biri evde diğeri işyerinde olmak üzere birden fazla bilgisayar kullanabilmektedir. Bundan dolayı; belirteçlerin iki kez oluşturulması veya bir diskete kopyalanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. MyLinks, bu tür gereksiz işlemleri ortadan kaldırmak için üretilmiştir. Bu ürün, kullanıcının sıklıkla kullandığı siteleri, herhangi bir makineden yalnızca bir tıklamayla (click) çağırmasına olanak sağlamaktadır.

MyLibrary'nin ikinci bir ürünü olan MyUpdates; Seçimli Bilgi Yayımı (Selective Dissemination of Information: SDI) hizmetiyle bilim adamlarının kütüphaneye yeni gelen kaynaklar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Kütüphanelerde BT kullanımı öncesi, basılı olarak hazırlanan yeni yayın listelerinin bireysel bazda bölümlere gönderilmesinde önemli sorunlar yaşanmaktaydı. Listelerin üretilmesi kütüphane personeli için zaman alıcı ve sıkıcı bir işlemdi ve bu hizmet yalnızca az sayıdaki kullanıcılara verilebilmekteydi. Günümüzde artık bu tür sıkıntılar ortadan kalkmıştır. MyUpdates gibi yazılımlar, çevrim-içi kataloğu belirli aralıklarla tarayıp, yeni yayınları belirleyerek önceden belirlenmiş kullanıcı istekleri doğrultusunda, kullanıcılara e-posta aracılığıyla otomatik olarak göndermektedir.[184]

[184] Suzanne Kohen ve diğerleri, "MyLibrary: Personalized Electronic Services in the Cornell University Library", **D-Lib Magazine** (April 2000), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.dlib.org/dlib/april00/mistlebauer/04mistlebauer.html** [22.05.2002].



Şekil 1.12 MyLibrary Web Sayfası Örneği (Cornell Üniversitesi Kütüphanesi)

2.4.6. Kütüphane Kavramı Açısından

BT'nin etkisi, yukarıda sayılan unsurların yanı sıra kütüphane kavramı üzerinde de görülmektedir. Kütüphanecilik literatürü incelendiği zaman, bilim insanı ve uygulamacılar tarafından, BT kullanımı sonucu ortaya çıkan kütüphane terimlerine yönelik pek çok araştırma ve makale çalışması yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda incelenen başlıca çağdaş kütüphane terimleri şunlardır:

- Sanal Kütüphane (Virtual Libraries),
- Elektronik Kütüphane (Electronic Libraries),

- Sayısal Kütüphane (Digital Libraries),
- Duvarsız Kütüphane (Libraries Without Walls),
- Kağıtsız Kütüphane (Paperless Libraries),
- Kablolu Kütüphane (Wired-up Libraries),
- Diffuse Library (Boyut Değiştiren/Esnek Kütüphane),
- Masaüstü Kütüphane (Desktop Libraries),
- Çevrim-içi Kütüphane (On-line Libraries),
- Bilgi Otoyolu (Information Superhighway).

"Sanal kütüphane" (Virtual libraries) henüz yaygın olarak kullanılan bir terim olmamasına karşın, son yıllarda üzerinde önemle durulan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanal kütüphane terimi, ilk kez 1991 yılında düzenlenen "Kütüphanelerde Bilgisayarlar (Computers in Libraries)" konferansında, L. Saunders ve M. Mitchell'in ortaklaşa sundukları bildiride dile getirilmiştir. Bu bildiri konferans sırasında büyük ilgi görmüş ve bir ödüle değer bulunmuştur. Saunders ve Mitchell sanal kütüphane terimini "dermesini ağlar aracılığıyla uzak kullanıcıların da hizmetine sunan kütüphaneler" anlamında, elektronik kütüphane ile eş anlamlı olarak kullanmıştır. J. D. Gilbert'in 1993 yılında yazdığı bir makalesinde yer alan tanım da buna benzerlik göstermektedir. Yazara göre; sanal kütüphane, kütüphane otomasyonu ile uzak iletişim teknolojilerinin ortak ürünü ve özellikle de ağ teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmelerin bir sonucudur.[185]

Cloyes'a göre; kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için teknolojiyi kullanan kütüphane sanal kütüphanedir ve sanal kütüphane terimi yerine; masaüstü kütüphane, çevrim-içi kütüphane, sayısal kütüphane, elektronik kütüphane veya bilgi otoyolu terimleri de kullanılabilir. Sanal kütüphane konusunda bir başka tanım da Powell tarafından yapılmıştır. Powell'a göre; sanal kütüphane, kitap, dergi, okuma salonları vb. fiziksel unsurlar taşımayan, dağınık durumdaki kullanıcılarına elektronik kanallardan bilgi hizmeti sunan ve böylece kullanıcının kütüphaneyi (bina olarak) bizzat ziyaret etme zorunluluğunu ortadan kaldıran bir kütüphanedir.[186] Günümüzde henüz deneme aşamasında olan sanal kütüphanelerde sanal gerçeklik teknolojisi kullanılmaktadır. Bu yeni yapının amacı; BT'nin sunduğu bütün olanaklardan yararlanarak, mekan ve zaman anlamında gerçek bir kütüphaneye gitmeden, sanki gerçek bir kütüphaneye gitmiş gibi

---

[185] J. D. Gilbert, "Are We Ready for the Virtual Library? Technology Push, Market Pull and Organizational Response", **Information Services and Use** S. 13 (January 1993), s. 3-15.
[186] S. Serap Kurbanoğlu, "Sanal Gerçeklik: Gerçek mi, Değil mi?", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 1 (Mart 1996), s. 28-31.

kataloğun taranması, rafların arasında dolaşılması, istenilen bilgi kaynağı sayfalarının açılıp okunması, ses kayıtlarının dinlenmesi gibi işlemlerin sanal ortamda yapılmasını sağlamaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi; sanal kütüphane, elektronik kütüphane, masaüstü kütüphane, çevrim-içi kütüphane ve bilgi yolu terimleri birbirlerinin yerine kullanılabilen terimlerdir. Bu terimlerin yanı sıra, literatürde çok sık geçmemekle birlikte; duvarsız kütüphane, kağıtsız kütüphane, kablolu kütüphane ve diffuse library (Boyut Değiştiren/Esnek Kütüphane) terimleri bulunmaktadır.

Duvarsız kütüphane; kullanıcının (bina olarak) kütüphaneye gitme zorunluluğundan kurtuluşunu, uzaktan erişim sağlayabilişini ifade etmektedir. Kağıtsız kütüphane terimi ise; dermesini basılı olmayan ya da kağıt içermeyen kaynaklardan oluşturan kütüphaneler için kullanılmaktadır. Yine, az sıklıkla kullanılan bir başka terim de kablolu kütüphane'dir. Kablolu kütüphane; gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesinde ve iletilmesinde kullanılan bilgisayar ağlarının rolü ön planda tutularak oluşturulmuş bir terimdir.[187] Fizik biliminde yayınım (diffusion), molekül, atom ve iyonların elementlerin arasından çıkıp, moleküllerin (birleşim olmaksızın) içine girmesi olayıdır. Bu tanımlamayı kütüphaneler için uyarlarsak, kütüphanelerin akademik kurumların temel görevleriyle iç içe geçtiğini görmekteyiz. Diffuse kütüphaneler bilgininin yaratılması ve yayılması konusunda akademik kurumları oluşturan diğer unsurlarla etkileşimli çalışmaktadır. Diffuse kütüphaneler kendi benliklerini korurken aynı zamanda akademik birimler arasında bir köprü oluşturmaktadırlar.[188]

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi, kütüphanelere hangi adlar verilirse verilsin, hepsinin de ortak noktası "işlevlerini elektronik ortamda gerçekleştiriyor" olmalarıdır. Kavrama açıklık getirmek amacıyla yapılan araştırmada, gerek dermesinin büyüklüğü ve gerekse konu uzmanlarının sayı ve nitelikleri açısından dünyanın en büyük kütüphanelerinden biri olan Amerikan Kongre Kütüphanesi (Library of

---

[187] Yurdadoğ, "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **a.g.e.**, s. 75.

[188] Wendy Pradt Lougee; **Diffuse Libraries: Emergent Roles for the Research Library in the Digital Age** (USA: Council on Library and Information Resources, 2002), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.clir.org/pubs/reports/pub108/evolution.html** [10.03.2003].

Congress) Kataloğu'ndan 05 Haziran 2002 tarihinde, "virtual library", "digital library" gibi konu başlıkları çevrim-içi olarak sorgulanmış ve anılan terimlerden "electronic library" sözcüklerine gönderme yapıldığı belirlenmiştir. Bundan dolayı, yukarıda adı geçen çağdaş kütüphane terimleri arasında bazı özel nitelik farklılıkları bulunmasına rağmen, daha fazla kavram karmaşasına yol açmamak için bu çalışmada bütün terimler eş anlamlı olarak kullanılmış ve "elektronik kütüphane" ortak çatısı altında toplanmıştır.

Elektronik kütüphane terimi literatürde farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre; elektronik kütüphane, "bilgi kaynaklarını elektronik ortamlarda depolayan ve dağıtık (distributed) bilgisayar sistemleri aracılığıyla erişim sağlayan kütüphane sistemi"ne verilen addır. Geliştirilmiş bir başka tanım ise; elektronik kütüphane'yi "entelektüel düşünce ürünlerini içeren veri tabanlarından erişim programları aracılığıyla bazı materyallere erişme olanağı sağlayan kütüphane" biçiminde ele almaktadır.[189]

Yukarıda belirtilen tanımlar doğrultusunda daha kapsamlı bir tanımlama yapmak gerekirse; **elektronik kütüphane**, elektronik formdaki sosyal, ekonomik, kültürel ve entelektüel çalışmaların farklı kopyalama ve düzenleme stratejileri kullanmak suretiyle oluşturulan metin, görüntü, harita, ses, ticari kataloglar, bilimsel, ticari işletme ve kamu yönetimi veri kümelerinin -çeşitli kütüphanelerle etkin bir iletişim ağı oluşturarak- bir bütünlük içinde, uzun dönem erişim sağlanmasında ortaklaşa sorumluluğa ve haftanın 7 günü 24 saat uzaktan erişim olanaklarına sahip olan elektronik bilgi merkezleri biçiminde adlandırılabilir.

Elektronik kütüphane hizmet süreci, geleneksel kütüphane hizmetlerinin sadece BT'ye dayalı olarak verilmesi biçiminde algılanmamalıdır. Elektronik kütüphaneden anlaşılması gereken; kütüphane işlevlerinin yeni bir yöntemle yerine getirilmesi süreci olmalıdır. Bu yeni yöntem, yeni bilgi kaynaklarını sağlama işlemine yeni bir yaklaşımı; depolama ve korumada yeni yöntemleri, kataloglama ve sınıflamada yeni yaklaşımları, kütüphane kullanıcıları için yeni etkileşim yolları bulunmasını, elektronik sistemlere ve

---

[189] Yaşar Tonta, "Elektronik Kütüphaneler", **ULAKBİM Danışma Kurulları Ortak Toplantısı** (18-19 Nisan 1998), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/e-kutuphaneler/v3_document.htm** [27.05.2002].

ağlara daha fazla güveni, entelektüel, örgütsel ve ekonomik uygulamalarda çarpıcı değişikleri içermektedir.[190]

Elektronik kütüphanelerin sahip olduğu ortak özellikler şunlardır:[191]

- Elektronik kütüphaneler, işlemleri açısından otomasyona geçiş süreçlerini tamamlamış kuruluşlardır. Sözgelişi; fiş kataloğu değil OPAC (On-line Public Access Catalog: Halka Açık Çevrim-içi Katalog) kullanırlar.
- Dermelerinin hiç değilse belli bir kısmını elektronik ortama aktarmış durumdadırlar. Sözgelişi; bibliyografik taramalarını CD-ROM'lardan yaparlar ve çeşitli veri tabanları kullanırlar.
- Kuruluş içinde yerel ağlarla (Intranet) hizmet verirler. Ayrıca geniş, bölgesel, ulusal ağlar (Extranet) yardımıyla diğer kütüphanelerle, Internet aracılığıyla da bütün dünya ile bağlantı kurma olanağına sahiptirler.
- Elektronik kütüphane kullanıcıları, hem kendi kütüphanelerine, hem de ağlar aracılığıyla bağlanılan diğer kütüphanelere uzaktan erişim sağlayabilir, onlarla çevrim-içi iletişim kurabilirler.
- Bu erişimin zaman ve mekanla kısıtlanması söz konusu değildir.
- Kullanıcılar, uzaktan eriştikleri bilgileri yine elektronik olarak uzaktan elde edebilirler.
- Elektronik kütüphaneler, bilgi taşıyıcılarına sahip olmaktan çok, bütünleştikleri sistemlerin herhangi birisinde bulunan bilgi kaynaklarına erişmeyi, gereksinim duydukları bilgileri oralardan elde etmeyi yeğlerler.
- Elektronik kütüphaneler, bilgi kaynaklarını, donanım ve yazılımlarını, kullandıkları teknolojileri devamlı olarak güncelleştirirler.
- E-postadan büyük ölçüde yararlanırlar.
- Kullanıcı ile erişmek istediği bilgi kaynakları arasında tam bir uyum sağlanmasını öngörürler.

Yukarıda sıralanan özelliklere sahip elektronik kütüphanelerin yararları da kısaca aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- Bütün bilgi kaynakları daima yerindedir. Bir başka deyişle; yanlışlıkla farklı yerlere konulmuş, çalınmış, ödünç verilmiş ya da kaybolmuş olamaz.
- Aynı bilgi kaynağı farklı raflarda görülebilir. Geleneksel kütüphanelerde her bilgi kaynağının rafta bir tek yeri olmasından kaynaklanan, disiplinlerarası bilgi kaynaklarının rafa yerleştirme sırasında yarattığı tercih sorunu burada ortadan kalkar.
- Dolayısıyla rafları tarayarak bilgi kaynağına ulaşmak isteyen kullanıcının zaman kaybı ortadan kalkar.
- Ayrıca kullanıcının kütüphaneye gitmek için zaman kaybetmesi de gerekmez.
- Kütüphanenin açık olduğu gün ve saatler gibi engeller ortadan kalkmaktadır.
- Yayına hazır bir bilgi kaynağının kütüphaneye kazandırılması için gereken süre kısalmaktadır.
- Geleneksel kütüphanelerde depolama ve hizmet sunma için fiziksel mekanlara duyulan ve giderek artan gereksinim de ortadan kalkmaktadır.[192]
- Aynı bilgi kaynağı, eş zamanlı olarak pek çok kullanıcı tarafından kullanılabilmektedir.
- Kütüphanelerarası işbirliği çalışmaları çerçevesinde, aynı kütüphane üzerinden çeşitli kütüphaneler sorgulanabilmekte ve bilgi, belge sağlanabilmektedir.

---

[190] Yaşar Tonta, "Internet, Elektronik Kütüphaneler ve Bilgi Erişim", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 3 (Eylül 1996), s. 216-217.

[191] Yurdadoğ, "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **a.g.e.**, s. 74.

[192] Kurbanoğlu, "Sanal Gerçeklik: Gerçek mi, Değil mi?", **a.g.e.**, s. 29-30.

2.5. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Sonuçları

BT kullanımı, kullanıcılar ve kütüphaneler üzerinde birçok olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışmanın bu kısmında BT'nin kütüphane kullanıcıları ve kütüphaneler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmaktadır.

2.5.1. Olumlu Sonuçları

Bilindiği gibi BT, çok yoğun çalışma, rutin olan ya da tekrar gerektiren; zaman, mekan ve uzaklık sınırlarını ortadan kaldıran; küresel iletişim ve hızlı, doğru ve tam bir biçimde yerine getirilmesi gereken işler için oldukça yararlı bir araçtır. Bu bakımdan, -çalışmanın önceki kısımlarında ayrıntılı bir biçimde incelendiği gibi- kütüphane personeli; sağlama, kataloglama, danışma, süreli yayın denetimi, ödünç verme, kütüphanelerarası işbirliği ve yönetim ile ilgili işlemleri daha az emekle, daha kısa sürede ve hatasız olarak gerçekleştirme olanağına kavuşmuştur. Kütüphane kullanıcısı ise; en kısa zamanda, en kapsamlı bilgileri elde etmenin rahatlığına kavuşmuştur.[193]

Kütüphane işlevlerinin yerine getirilmesinde sıklıkla kullanılan telekomünikasyon ağları;[194]

- Bilgiye uluslararası düzeyde hızlı ve kolay erişimi,
- Ulusal ve uluslararası veri tabanlarına erişimi,
- Bibliyografik denetimin sağlanmasını,
- Ağa bağlı kütüphanelerarası işbirliği olanağının sağlanmasını,
- Kaynak paylaşımını,
- Kütüphanecilerin e-posta yoluyla, meslektaşlarıyla ve kullanıcılarla iletişim kurmasını (bu yolla kullanıcıların doküman istekleri, kütüphanelerarası ödünç verme isteklerinin kabul edilmesi ve danışma (müracaat) sorularının yanıtlanması),
- Tartışma listeleriyle, kütüphanecilerin meslektaşlarıyla fikir alış-verişinde bulunmalarını,
- OPAC'ların oluşturulmasını gerçekleştirebilirler.

Bütün bu yararlarından dolayı; BT, günümüzün küresel boyutlarında, yaşamsal bir önem arz eden bir araç ve kütüphane işlevlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinin "olmazsa olmaz" koşulu durumundadır.

---

[193] Nilüfer Tuncer, "Kütüphanelerde Bilgisayar Kullanımının Getirdiği Sorunlar", **Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni**, C. 35, S. 2 (İlkbahar 1986), s. 8.
[194] Kurbanoğlu, "Kütüphane Otomasyonunun...", **a.g.e.**, s. 96-97.

2.5.2. Olumsuz Sonuçları

BT bir taraftan bireysel ve örgütsel yaşamı kolaylaştırırken, diğer taraftan bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar, çözüm önerileriyle birlikte; yedi madde halinde incelenebilir:

Yazılım ve donanım ile ilgili sorunlar: Sözgelişi; hangi amaçla kullanılacağı önceden ayrıntılı bir biçimde incelenmeden kurulmuş bilgisayar ve telekomünikasyon sistemi, sonradan kişiyi ve kuruluşu sistemin kapasitesiyle sınırlı kalma gibi bir sorunla karşı karşıya bırakabilmektedir. Kütüphanede bu tür sorunların yaşanmaması için, kurulacak yazılım ve donanımın kütüphanenin amaçlarına, dermesinin büyüklüğüne, kullanıcı ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına uygun olması gerekmektedir.

Telekomünikasyon sorunları: Teknik alt yapı zayıflığı, bağlantı sorunları, ürünlerdeki model değişimleri gibi sorunlardan oluşmaktadır. Özellikle, kütüphane dışı veri tabanlarına sağlıklı bir biçimde ulaşabilme yolunda bu tür sorunları ortadan kaldırabilmek için, sürekli gelişen BT'yi izlemek ve amaçlar doğrultusunda mevcut sistemi yenilemek gerekmektedir.

Personel sorunları: İnsan unsuru devreye girince sağlık, güvenlik, ergonomi, eğitim gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bugün, gereklerini yerine getirmeden bir otomasyon kullanımının sağlık sorunlarına (fizyolojik veya psikolojik) ve performans düşüklüğüne neden olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Değişime karşı insanlar farklı tepkilerde bulunurlar. Teknoloji de değişim demektir ve farklı insan tipleri üzerinde, farklı düzeylerde stres yaratmaktadır. Bu durum, kaynağı teknoloji olan ve teknostres adı verilen stresle baş edebilmek için farklı insan tiplemelerine yönelik farklı önlemler alınması gereğini ortaya çıkarmaktadır.[195]

Kütüphanelerde BT kullanımı sonrası karşılaşılan bir diğer sorun da personelin eğitimi sorunudur. BT, işin gereklerini önemli ölçüde değiştirmekte ve personelin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir. Bu

---

[195] Kurbanoğlu, "Kütüphane Otomasyonunun...", **a.g.e.**, s. 95.

nedenle birey işinde başarısız, mutsuz olmakta ve değişime direnç gösterebilmektedir. Oluşan veya olası bir direnci engellemek ve personeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek için onu gelişen teknolojinin gerekleri doğrultusunda sürekli bir eğitime tabi tutmak gerekmektedir.

Kullanıcı ile ilgili sorunlar: Kütüphanelerde BT kullanımı, kütüphane personelinin eğitimini gerekli kıldığı gibi kütüphane kullanıcılarının da özellikle BT'nin kapasitesi konusunda eğitilmelerini gerekli kılmaktadır. Türkiye'de BT'nin her şeye çözüm getireceği konusunda yaygın bir inanış bulunmaktadır. Oysa, çevrim-içi bir kataloğun kullanılması bile beli bir eğitimi gerektirmektedir. Türkiye'de literatür taraması konusunda, isteğin açık bir biçimde yazılması, özellikle anahtar sözcüklerin ne olduğu (makale adında olmasa bile metin kısmında o konunun işlendiği), veri tabanlarının sınırları (yıl ve kapsadığı dergiler açısından) gibi önemli noktaların açıklanması gerekmektedir.

Literatür taramasının BT aracılığıyla yapıldığı bir kütüphanenin, geleneksel danışma (müracaat) hizmetine göre olumsuz yönü, yüz yüze olan ilişkileri gereksiz kılması nedeniyle, insan ilişkilerinin giderek zayıflaması gerçeğidir. Bir başka deyişle; kütüphanecilik mesleğinin en önemli yönlerinden biri olan insan ilişkileri otomasyonda yok olmakta veya en aza inmektedir.[196]

Bütçe ile ilgili sorunlar: Kütüphanelerde BT kullanımı bütçeye bazı yeni harcama kalemleri getirmektedir. Özellikle donanım ve yazılım alımları büyük harcamalar gerektirmektedir. "Sözgelişi; Türkiye'deki üniversite kütüphanelerine alınan yazılım programlarının ücretleri 3500$ ile 100.000$ arasında değişmektedir."[197] Ayrıca, elektrik, telefon giderleri, özel kağıt, kartuş, manyetik bant, disk, disket vb. işletme masrafları, bakım-onarım ücretleri, satın alınan bilgiler için bilgi bankaları ve yabancı telekomünikasyon ağlarına ödenen meblağlar dikkate alınması gereken harcamalardır.

---

[196] Tuncer, **a.g.e.**, s. 11-12.

[197] Serhat Dikmen, "Türkiye'de Üniversite Kütüphanelerinde Otomasyon ve Internet Sistemlerinin Geleceğe Yönelik Karşılaşabilecekleri Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Akademik Bilişim 2001** (Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2001) "Kütüphane Otomasyon Projeleri ve Yazılımlar Oturumu"nda 1 Şubat 2001 tarihinde sunulan bildiri. Yazarın kendisinden 31.12.2002 tarihinde e-posta yoluyla alınmıştır.

Bundan başka, personelin eğitimi için yurt-içi ve dışı kurslara ödenecek miktarlar da bütçede önemli bir yer tutmaktadır.

Yasal sorunlar: Kütüphanelerde BT kullanımı bazı yasal sorunları da beraberinde getirmektedir. Hırsızlık, sabotaj ve Vandalizm* gibi çeşitli başlıklar altında incelenebilen bilişim suçları alanında kütüphaneleri en çok ilgilendiren sorun, eser sahipleri mülkiyet haklarının çiğnenmesi sorunudur.[198]

Telif hakkı, özgün ve yaratıcı eser sahiplerine (yazar, sanatçı, besteci, tasarımcı vb.) belirli bir süre için yasayla tanınan manevi ve ekonomik haklardır. Telif hakları entelektüel mülkiyet yönetiminin bir parçasıdır. Kitaplar, dergiler, ses kasetleri, ve video görüntüleri gibi eserlerde yazarlarının ve yaratıcılarının telif hakları bulunmaktadır. Patentler, ticari markalar, coğrafi işaretler ve endüstriyel tasarımlar da entelektüel mülkiyet hakları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Son yıllarda giderek yaygınlaşan elektronik dergiler, Web sayfaları, elektronik tartışma listeleri gibi sayısal yayınların telif hakkı çerçevesinde değerlendirilmesi konuyu daha karmaşık hale getirmektedir.

Yasal düzenlemeler her zaman teknolojik gelişmeleri izlemektedir. Ancak, gelişen teknoloji telif haklarının korunması için de yeni olanaklar sunmaktadır. Sözgelişi; elektronik ortamdaki eserlerin telif haklarını korumak için sayısal filigran gibi teknolojik çözümler üretilmekte, telif hakları elektronik telif hakları yönetim sistemleri aracılığıyla izlenmeye çalışılmaktadır. Alınan bu tür önlemler bir taraftan yasal olmayan kullanımları engellerken, diğer taraftan da kişisel ya da eğitim-öğretim amaçlı yasal kullanımları engelleyebilmektedir. Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin basılı eserleri kullanım ya da koruma amacıyla kopyalamalarına izin verilirken, sayısal bilgi kaynaklarını bu amaçla kopyalamak kısıtlanabilir.[199]

---

* Vandalizm: Eski kültür ve sanat yapıtlarını yakıp yıkma düşünce ve davranışı.

[198] Kurbanoğlu, "Kütüphane Otomasyonunun...", **a.g.e.**, s. 96.

[199] Yaşar Tonta, "Elektronik Kaynaklarda Yasal Sorunlar" (bildiri) **PULMAN-XT Türkiye Ulusal Toplantısı**, 16-19 Kasım 2002, Ankara: Milli Kütüphane. [Çevrim-içi}, Elektronik adres: **http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/pulman-telifhaklari.pdf** [03 Mart 2003].

Değerlendirme sorunu: Yukarıda da belirtildiği gibi, kütüphanelerde BT kullanımı geleneksel kütüphane hizmetlerinden daha fazla bir yatırım gerektirmektedir. Para, personel ve emek olarak yapılan bu yatırımların, gerçekten amacına ulaşıp ulaşmadığı ancak yapılacak bir değerlendirme saptanabilir. Bu değerlendirme, kütüphanenin çeşitli bölümlerinde kullanılan bilgisayarlar için bir ölçüde fiyat analizleri ve karşılaştırmalarıyla yapılabilirse de, en zoru ticari bilgi bankalarından yapılan literatür taraması için olanıdır. Nasıl ki, geleneksel danışma hizmetlerinde objektif ölçütlerle değerlendirme yapmak oldukça güç bir işlemse, burada da yapılan taramanın yararı ile harcamayı karşılaştırmak oldukça güçtür. Bu değerlendirme, ancak bir ölçüde kullanıcıya danışılarak alınabilmektedir.[200]

Yukarıda belirtilen sorunlar çözülemez nitelikteki sorunlar değildir. Her ne kadar sorunların yanında çözüm önerileri de belirtilmeye çalışılmışsa da, ortak çözüm noktaları BT'yi akıllıca kullanmak, uygun teknik ve yöntemleri kullanmak ve yaratıcı çözüm noktaları oluşturmak gerekmektedir. Çünkü çağdaş kütüphane anlayışına ancak bu biçimde ulaşılabilir.

---

[200] Tuncer, **a.g.e.**, s. 13-14.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEKİ YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

1. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİM

Yönetim faaliyeti insanın varolmasıyla birlikte ortaya çıkan, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur ve iki insanın ortak bir amaç etrafında çalışmalarını örgütlemesiyle yönetim söz konusu olmuştur. Bir başka deyişle; yönetim, insanın tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir.[201] Bu açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi yönetim olgusundan söz edebilmek için; yöneten ve yönetilen olmak üzere en az iki kişiden oluşan bir grubun varlığı, ortak bir amaç ve bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen ortak çabalar, yaptırım gücü ve akılcı kararların alınması gibi özelliklerin yer alması gerekmektedir.[202]

Yöneticilerin ortak yönleri, organizasyonları aracılığıyla iş yaptırmalarıdır. Eski bir yönetim bilimcisi olan M. P. Follet, yönetimi "başkaları vasıtasıyla iş yaptırma sanatı" olarak tanımlamıştır. Ünlü yönetim kuramcısı Peter Drucker ise; yöneticilerin örgütlerine yön verdiklerini, önderlik ettiklerini ve amaçlara ulaşmak için örgütsel kaynakların nasıl kullanılacağına karar verdiklerini belirtmektedir. Yönetsel faaliyetler yalnızca üst düzey yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda orta düzey ve alt düzey yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim evrensel bir süreçtir; çünkü, kar amaçlı olsun ya da olmasın her tür örgütte, amaçlara ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için örgütsel kaynaklar kullanılır.[203]

Bütün bu bilgilerin ışığında; yönetim; "belirlenen örgütsel amaçlar doğrultusunda, insan kaynakları, finansal (mali) kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve bilgi kaynakları gibi örgütsel kaynakların etkin ve verimli bir biçimde planlanması, örgütlenmesi, kadrolama

---

[201] Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999), s. 19.
[202] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme** (Bursa: Ezgi Yayınları, 2001), s. 164.
[203] Celil Koparal, "Yönetim Kavramı", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. İnan Özalp (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002), s. 3.

işlevinin yerine getirilmesi, yöneltilmesi ve denetlenmesi süreci" biçiminde tanımlanabilir. Bu tanımda vurgulanan iki önemli nokta vardır. Birincisi; yöneticinin yerine getirmesi gereken planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme/yöneltme ve denetimden oluşan beş yönetim işlevidir. İkinci önemli nokta ise; belirlenen örgütsel amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşılmasıdır.

Sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler, bir yandan kendilerine stratejik bir yön belirlemeye çalışırken, diğer yandan da, teknolojik ve yapısal olarak bu değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Kuşkusuz bu durum örgütlerin sahip olduğu kültür, felsefe ve yaklaşımları da etkilemektedir. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olgusu, yönetim faaliyetinin özelliklerini önemli ölçüde değiştirmiştir.[204]

Kütüphaneler, belirli istisnalar dışında kar amacı gütmeyen örgütlerdir. Üniversite kütüphaneleri/bilgi-belge merkezleri ile kar amacı güden ticari işletmeler arasında belirgin farklılıkların bulunması doğaldır. Örgüt, kar amaçlı olsun ya da olmasın, müşteri memnuniyetinin artırılması, işgörenlerin yaratıcı yeteneklerinin geliştirilmesi, güven duygularının oluşturulması, örgütün çevredeki öneminin ve devamlılığının sağlanması, örgütün kendi içindeki tutarlılığının sürdürülebilmesi, örgütsel hizmetlerin etkin ve verimli olması için yönetilmelidir.[205] Fikir ve sermaye yoğun bir örgüt türü olan ve hizmet üreten üniversite kütüphaneleri, belirlenen amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için faaliyetlerinde çağdaş yönetim ilkelerini en geniş ölçüde kullanmak zorundadır. Bir kütüphane çok değerli kataloglamacılara, sınıflandırma uzmanlarına, danışma kütüphanecilerine sahip olsa bile, gerekli yönetim tekniklerinden yararlanmadığı zaman, amacına gerektiği biçimde ulaşması, zaman, emek ve para gibi kıt kaynakları boşa harcamaktan kurtulması olanaksızdır.[206]

---

[204] Mesut Kurulgan, "İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri: Sarar Giyim ve Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 181.

[205] Robert D. Stueart ve Barbara B. Moran, **Library and Information Center Management** (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 1998), s. XV-XVI.

[206] Jale Baysal, **Yönetim ve Mevzuat: Ders Notları** (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1991), s. 3.

Kütüphane yönetimi kavramı, bu çalışmada kullanıldığı anlamıyla; yönetime ilişkin tüm çabaları içermektedir. Bu çabalar; personel ve personelin yaptığı işlerin yönetilmesini, örgüt ya da onun bölümleri için amaç ve politikaların biçimlendirilmesini, örgütle ilgili planların yapılmasını, belirlenen amaçlar doğrultusunda organize edilmesini, yürütülmesini, denetimini ve gerektiğinde düzenlemelerin yapılmasını kapsamaktadır. Bütçenin oluşturulması, kayıtların tutulması, örgütle ya da onun alt bölümleriyle ilgili raporların hazırlanması işlemleri de bu çabaların kapsamına girmektedir. Bu tanımda dikkat çekilmesi gereken önemli bir nokta da; yönetim çabalarının çoğunun, örgütün varoluş nedenine bağlı amaçların gerçekleştirilmesi için doğrudan doğruya çalışmaktan farklı olarak, diğer insanlarla çalışmayı ya da örgütün kendisiyle ilgilenmeyi gerektirmesidir.[207]

2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİ VE BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden farklılık gösteren örgütlerin ortak amaçları bulunmaktadır. Nitelikleri ne olursa olsun, her örgüt;[208]

- Mal/hizmet üretimini artırmak,
- Mal/hizmetin kalitesini yükseltmek,
- Üretim maliyetlerini düşürmek çabası içindedir.

Yönetimin tanımında da vurgulandığı gibi; yukarıda sıralanan ortak amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için; örgüt içinde bulunan kaynakların planlanması, örgütlenmesi, kadrolama işlevinin yerine getirilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi ile ilgili bütün çabaların gerçekleştirilmesi, bir başka deyişle yönetim sürecinin etkin ve verimli bir biçimde işletilmesi gerekmektedir. Mal/hizmet üreten diğer örgütlerde olduğu gibi, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin yönetiminde de bu

---

[207] Ralph M. Edwards, "Kütüphanelerin Yönetimi ve Kütüphanecilerin Profesyonel İşlevleri", Çev.: Sema Tuğsel, **Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler**, Haz.: Aysel Yontar (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1989), s. 19.

[208] Fermani Maviş, "Yönetim İşlevleri", **Genel İşletme**, Ed. Güneş N. Berberoğlu (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001), s. 115.

işlevlerin yerine getirilmesi zorunludur. Çünkü, iyi hizmet verebilmek ancak etkin ve verimli bir yönetimle gerçekleşebilir.

2.1. Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim İşlevleri

Planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetimden oluşan evrensel yönetim işlevlerinin üniversite kütüphanelerinde uygulanış biçimi aşağıda incelenmektedir.

2.1.1. Planlama İşlevi

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli aşaması olarak görülmektedir. Klasik Yönetim Kuramı'nın önemli bir yaklaşımı olan "Yönetim Süreci Yaklaşımı" görüşü yönetim olayını planlama ile başlatmaktadır. Bu görüş günümüzde de değerini korumaktadır. Günümüzde, artan uluslararası ilişkiler, küreselleşme anlayışı ve işletmelerin uluslararasılaşması gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmaktadır. Çok bilinen "eğer nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız, her yol sizin için makbuldür" ifadesi veya General D. Eisenhower'ın "planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir" sözleri planlamanın yaşamdaki önemini vurgulamaktadır.[209]

Planlamanın farklı tanımları, aynı zamanda belirli amaçları ve özellikleri vardır. Evans'a göre planlamanın amacı; örgütsel faaliyetler arasında eşgüdümü sağlayarak, bu faaliyetleri önceden belirlenen örgütsel hedeflere yöneltmektir.[210]

Genel anlamıyla planlama; örgütsel amaçların oluşturulması ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı kararının verilmesi sürecidir.[211] Planlama işlevini geniş boyutlarıyla ele alan bir başka tanıma göre planlama; geleceği değerlendirmeyi, gelecekte ulaşılmak istenen

---

[209] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar** (7. B., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 1999), s. 77.
[210] "G. Edward Evans, **Management Techniques for Librarians** (NY: Academic Press, 1976), s. 84" Aysel Yontar, **Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi** (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1995), s. 103'deki alıntı.
[211] William W. Pride, Robert J. Hughes ve Jack R. Kapoor, **Business** (6. Ed., NY: Hougton Mifflin Co., 1999), s. 144.

amaçları belirlemeyi; belirlenen amaçları gerçekleştirmek için seçenekler arasından en uygun yol ya da yolları bulmayı kapsayan çözümlemeli bir süreçtir.[212]

Kar amacı güden ya da gütmeyen çoğu örgütte olduğu gibi, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde de sistemli bir planlama sürecine büyük gereksinim duyulmaktadır. Ancak, planlama zaman alıcı, masraflı ve uzman personel gerektiren bir süreç olduğu için, çoğu örgütte olduğu gibi kütüphanelerde de bu işleve gereken önemin verilmediği söylenebilir. Bir örgütün yükselmesi ya da gerilemesi ve diğer işlevlerin başarısı planlamaya bağlı olduğu halde bu olgu devam etmektedir.[213]

Çoğu son zamanlarda devreye giren pek çok etmen, geçmişteki uygulamaların tersine, planlama kararlarının ne denli önemli olduğunu göstermekte ve daha biçimsel süreçlere odaklanmayı gerektirmektedir. İç ve dış güçler ile kütüphane çalışanlarının düzeyleri arasındaki çok boyutlu ilişkiler planlamanın önemini daha da artırmaktadır. Aralarında azalan ya da dengeli bir bütçenin, enflasyonun, teknik gelişmelerin, farklı biçimlerde kendini gösteren bilgi patlamasının, çalışanların sürekli gelişen karmaşık yapılarıyla gereksinim ve beklentilerinin, kullanım biçimlerinin, kullanıcı istek ve memnuniyetinin, kullanıcı olmayanların direnç göstermeleri ve nedenlerinin de bulunduğu günümüz koşullarında ve gelecekte oluşabilecek çevrenin değişimi gibi etmenler, bugün bilgi hizmetlerindeki planlamayı geçmişte hiç olmadığı kadar gerekli kılmakta ve canlı tutmaktadır. Bu dinamik çevre kütüphanelere, büyümek ve ayakta kalmak için, bilgi kaynakları ve hizmetlerinin yeniden tanımlanması ve güçlendirilmesi konusunda geniş olanaklar sağlamaktadır. Bundan dolayı planlama, kütüphane/bilgi-belge merkezleri için bir zorunluluk olmaktadır. Farklı düzeylerdeki kütüphane çalışanlarının sürece girmeleriyle örgütün vizyon, hedef ve amaçlarını planlama sayesinde kazanacak olmaları da ek bir fayda gibi değerlendirilebilir. Planlamanın bir çıktısı olan bu insanlar, tanımlanan gereksinimleri desteklemede, geliştirmede, açıklamada ve yönlendirmede diğer çalışanlara karşı da örgütün birer sözcüsü ve destekleyicisidir.[214]

---

[212] "Bernard Taylor ve John R. Sparkes, **Corporate Strategy and Planning** (NY: John Wiley, 1977), s. 3" Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 36'daki alıntı.
[213] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 31.
[214] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 32.

Planlama, gelecekteki değişimi öngörme çabası olduğundan, bu işlev olası seçenekler arasından yapılacak bir seçimle yerine getirilebilir. Planlama çoğu zaman doğrudan bir denetleme ilişkisi içindeki yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bir hat işlevi olmasına rağmen, bazı kütüphane/bilgi-belge merkezleri asıl işlevi planlama olan bir komite oluşturmuşlardır. Komite üyeleri bazen bir bilgi kaynağı, bazen bir hızlandırıcı ve bazen de şeytanın avukatları gibi davranarak, sorumlulukları değiştirmek yerine yöneticilerin planlama çabalarını artırmakta ve desteklemektedirler. Asıl görevi planlama sürecinin eşgüdümünü sağlamak olan komite üyeleri, aynı zamanda örgüte gerçek anlamda veri sağlayıp, yeni hizmetler üretebilirler. Bazı kütüphane/bilgi-belge merkezleri planlama komitelerini kurumsallaştırırken, diğerleri, özellikle büyük halk kütüphaneleri ve üniversite merkez kütüphaneleri, kütüphanelerin personel yapıları içinde planlama bürolarını oluşturmuşlardır. Kar amacı güden örgütler bünyesinde hizmet veren kütüphane/bilgi-belge merkezleri ise; faaliyetlerinin bir kısmını planlama bölümü ile ilişkilendirmektedir. Bu birimler, özellikle uzun dönemli ve doğaları gereği stratejik özelliklere sahip planların geliştirilmesinden ya da geliştirilmesine rehberlik etmekten sorumludur. Bu tür gruplar, kesin bir biçimde belirlenmiş sorumluluklarıyla, daha yoğun araştırmalar yapma ve planları eşgüdümleme ve analiz etme becerisine sahiptir.[215]

Sözgelişi; 25 yıl önce, bu birimlerin öncülerinden biri, Kolombiya Üniversitesi'nde Kütüphane Planlama Bürosu adıyla kurulmuştur. Bu birim yeni atanan bir Planlamadan Sorumlu Üniversite Kütüphanecisi Yardımcısı (daire başkanı yardımcısı/müdür yardımcısı) tarafından yönetilmektedir. Bu yapılanma, model olarak alınarak, bilgi temelli diğer örgütler tarafından başarıyla uygulanmıştır. Oluşturulan bu birimin başlıca hedefleri şunlardır:[216]

- Karar verme ve problem çözmede kütüphane/bilgi-belge merkezlerine bir yön ve çerçeve sağlama yolunda rehberlik etmek,
- Bilgi teknolojisi ve yönetim bilimini temel kütüphane işlevlerine uygulayarak; bilgi-belge hizmetlerini, faaliyetlerini ve mali denetimini geliştirmek,
- Akademik planlamaya bağlı olarak, üniversitedeki bilgi ve hizmet kaynaklarının etkin ve verimli gelişimini sağlamak,

---

[215] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 34.

[216] "Columbia University, 'Detailed Organization Description of the Columbia University Libraries' (Haziran 1973), 11.3.1" Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 34-35' deki alıntı

- Mevcut kararlara bağlı olarak oluşturulmuş planlarla, bilgi hizmetlerinin gelecekteki kaynak gereksinimlerinin öngörülmesine olanak vermek,
- Üniversite ve kütüphanelerdeki uzman personelin deneyim ve becerilerini planlama süreci içine çekmek.

İzleyen yıllarda, planlama sürecini oluşturmak ve bu süreci desteklemek için, çeşitli kütüphaneler kendi-kendine çalışma rehberleri (self-study guides) kullanmışlardır. Bu rehberlerden bazıları ABD'deki Araştırma Kütüphaneleri Derneği'ne (Association of Research Libraries) bağlı Yönetim Çalışmaları Bürosu (Office of Management Study) tarafından geliştirilmiştir. Bu rehberler arasında, özellikle 1980'li yılların ortalarında oldukça ünlenen, Kütüphane Yönetimi Gözden Geçirme ve Analiz Programı (Library Management Review and Analysis Program: MRAP), Küçük Akademik Kütüphaneler Planlama Süreci (Planning Process of Small Academic Libraries) ve Akademik Kütüphane Geliştirme Programları (Academic Libraries Development Program: ALDP) sayılabilir.[217]

Stueart ve Moran'a göre; kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin planlanmasında yararlanılacak önemli bazı teknik/yöntemler arasında; *standartları geliştirmek* ve *öngörü* bulunmaktadır. Kütüphane/bilgi-belge merkezleri için *standartlar*; "kabul edilebilir ve edilemez hizmetler arasında ayırım yapan araçlardır." [218] Bunlar, doğrudan doğruya amaçlara dönük, ölçülebilir, geliştirilebilir ve uygulanabilir özellikte olmalıdır. Sözgelişi; Amerikan Kütüphane Derneği (American Library Association) tarafından pek çok kütüphane ve kütüphane hizmetleri için geliştirilen standartlar bulunmakta ve güncel, bilinen veya talep edilen kütüphane hizmetlerine dayanmaktadır.

Geleceğe ilişkin fikir yürütme biçiminde tanımlanabilen *öngörü,* çeşitli teknik/yöntemleri de beraberinde getirmektedir. Bunlardan Delphi Tekniği ve Eğilim Projeksiyonu (Eğilim Yansıtma/Planlaması), kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Delphi Tekniği; karar verilmesi gereken her hangi bir konuda birden fazla görüşü ortaya çıkararak; aralarında en uygun görüş/görüşlerin seçilmesine olanak sağlar. Delphi tekniğinde süreç şu biçimde işlemektedir: Önce konu belirlenir (sözgelişi; kütüphane finansmanı) ve konuyla ilgili uzmanlar grubu oluşturulur. Grup

[217] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 35.
[218] Yontar, **a.g.e.**, s. 110.

üyeleri, birbirinden bağımsız olarak konu hakkında geleceğe dönük görüş ve tahminlerde bulunurlar. Daha sonra, bu görüşler bir araya getirilerek yeniden uzmanlara gönderilir ve tahminler konusunda görüş birliğine varılıncaya kadar bu süreç devam eder.[219]

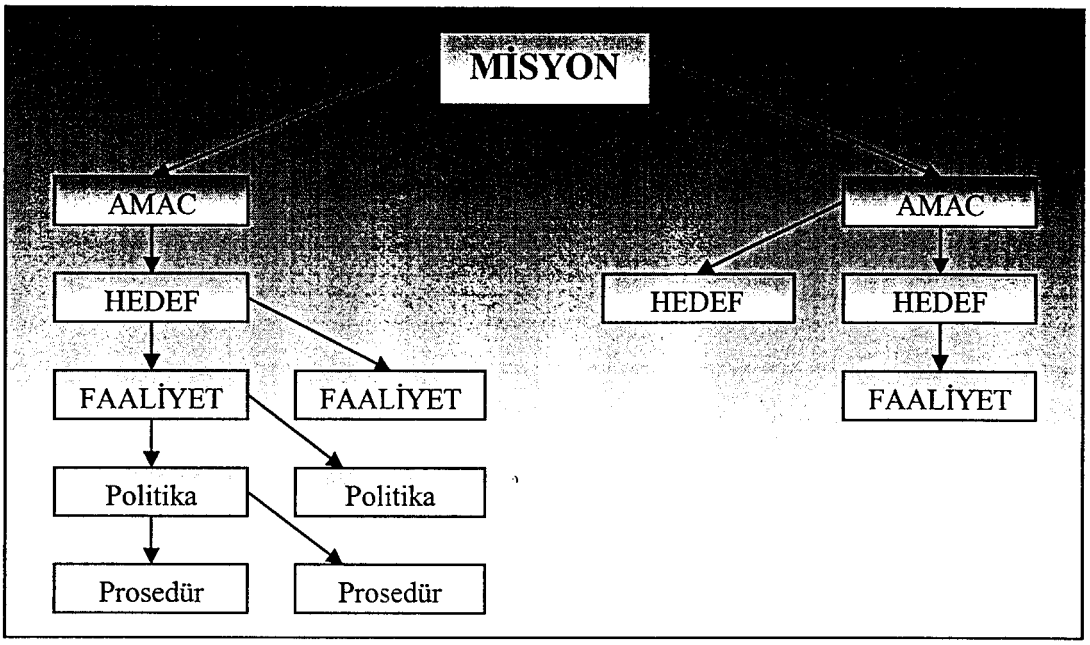
Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde etkin bir biçimde uygulanan bir diğer öngörü teknik/yöntemi de Eğilim Projeksiyonu'dur. Eğilim Projeksiyonu; geçmişteki eğilimlere ve güncel veri/bilgilere dayanarak, gelecekteki eğilimleri belirlemeyi amaçlayan ve bunu bir grafik üzerinde gösteren bir yöntemdir. Sözgelişi; bu yöntem kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde, rezerve bölümüne konulan yayın sayıları ve yayınların bir ders yarı yılı (sömestr) boyunca ödünç alınma sıklıklarını grafik üzerinde göstererek; geleceği planlamaya dönük yönelimleri açığa çıkarmak amacıyla kullanılır.[220]

2.1.1.1. Üniversite Kütüphanelerinin Vizyonu, Misyonu, Amaçları ve Faaliyetleri

Üniversite kütüphane işlevlerinin planlamaya hazırlık aşamasında, vizyon, misyon, amaç ve faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. **Şekil 2.1**'den de izlenebileceği gibi; misyon, bir örgütün en önemli stratejik seçimi ve örgütsel amaç ve hedefler belirlenirken rehberlik eden temel bir kavramdır. Amaç (goal), hedeflerin üzerinde yer alan, uzun dönemli bir görev veya örgütü harekete geçirmek için yön belirleme politikasıdır. Hedef (objective) ise; çabaların bir amaç ve faaliyete yönelmesidir ve faaliyetlerin üzerinde yer alır. Misyon, amaç ve hedef arasında oluşan bu basamaksal (hiyerarşik) yapı stratejik planlamadan, eylemsel planlamaya doğru gitmektedir.[221]

---

[219] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 54; **Ayrıntılı bilgi için bkz.** Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001), s. 269-273.
[220] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 55.
[221] Havva Erbay, "Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapıları ve Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s. 25.



Şekil 2.1 Stratejik Planlama Sürecinde Misyon, Amaç, Hedef ve Faaliyet İlişkisi

Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 57'den uyarlandı.

Vizyon; "bir örgütün değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek, örgütü arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreç"[222] biçiminde tanımlanabilir. Üniversite kütüphanelerinin stratejik planlama sürecindeki vizyonu, örgütün geniş, genel ve kapsamlı amaçlarını içermektedir. Vizyon, gerçekleştirilmek istenen amaçlar için, gerekli araç ve kaynaklar belirtilmeden, örgütün gelecekteki fotoğrafını betimlemektedir.

Sözgelişi; ODTÜ kütüphanesinin vizyonunu oluşturan unsurlar; genel nitelik, derme, öğrenme-etkileşim ortamı (fiziksel ve sanal), insan kaynakları, bilgi yönetimi ve teknoloji, çalışma ortamı, yönetim modeli ve çevre ilişkilerinden (kaynak yaratma, kaynak paylaşma, mesleki işbirliği ve toplumsal hizmet) oluşmaktadır.[223]

---

[222] Akın Duman, "İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği: Tusaş Motor Sanayi A.Ş. (TEI)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. i.

[223] Bülent Karasözen, Hale Yumşak ve Emre H. Akbayrak, "ODTÜ Kütüphanesi: Performansa Dayalı Bütçeleme Projesi'nde bir Pilot Kurum", **Yaratıcı Kütüphane Hizmetlerini Geliştirme İle İlgili Avrupa Topluluğu Girişimleri: Uluslararası Kongre**, (İstanbul: Koç Üniversitesi, 2002), slayt 10. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://swan.lib.metu.edu.tr/store/performansbutce.htm** [03.03.2003].

Misyon ise; en geniş anlamıyla, bir örgütün varolma nedeni ve oynadığı roldür. Misyon, örgüt vizyonuna ulaşmada yararlanılan önemli bir araçtır. Bir başka deyişle; vizyon peşine düşülen bir hayal, misyon ise; bu hayali gerçekleştirmek için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır.[224] Sözgelişi; Indiana Üniversitesi Bloomington Kampusu Merkez Kütüphanesi'nin misyonu; "entelektüel keşiflerin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çeşitli kaynak, hizmet ve ortamları oluşturmak yoluyla eğitim-öğretim ve araştırmayı desteklemek ve güçlendirmek"tir.[225] ODTÜ kütüphanesinin misyon cümlesi ise; "öğretim, araştırma faaliyetleri ve toplumsal hizmetlerin gerektirdiği bilgiye erişmek için çağdaş ve evrensel olanakların sağlanması ve örnek bir üniversite kütüphanesi olarak topluma hizmet sunulması"dır.[226]

Amaçlar örgütün genel isteklerini ifade etmek için kullanılır ve ölçülebilir hedef/strateji ve faaliyetlere önderlik ederler. Ayrıca, geleceği planlamanın çatısını oluşturur ve bireylerin güdülenmesine olanak sağlarlar. Amaçlar esnek olmalıdır ve değişimi yansıtıcı unsurları içermelidir. *Belirtilen amaçlar* ve *gerçek amaçlar* olmak üzere, örgütte iki tür amaçtan söz edilebilir. Örgüt amaçları eğer gerçekçiyse; örgüt politikası, yapısı, işlevleri ve genelde insan davranışları üzerinde bir etki yaratacaktır. Belirtilen amaçlar ile gerçek amaçlar arasındaki fark; ayrıntıya inme dereceleri ve çoğunlukla finansal açıdandır.[227] Sözgelişi; bir kütüphane işlevlerini bilgisayar destekli gerçekleştirmek amacıyla otomasyon sistemi satın almak isteyebilir (belirtilen amaç). Ancak, yeterli finansal kaynağa sahip olmadığı için,ilk aşamada kütüphanenin bütün işlevlerini desteklemeyen fakat, ileride geliştirilebilme özelliğine sahip bir otomasyon sistemini tercih edebilir (gerçek amaç).

Kaliforniya Üniversitesi Kütüphanesi'nin amaçları aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:[228]

- Üniversitenin eğitim/öğretim ve araştırma programlarını desteklemek için yeterli kaynakları sağlamak,
- Mevcut kütüphane olanaklarını sürdürmek ve geliştirmek,

---

[224] Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 9.
[225] Nergiz Ercil Çağıltay, "Indiana Üniversitesi Digital Library Programı ve Türkiye İle Bir Karşılaştırma", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/3** [26.09.2002].
[226] Karasözen, Yumşak ve Akbayrak, **a.g.e.**, slayt 9.
[227] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 59.
[228] Erbay, **a.g.e.**, s. 27.

- Kütüphane dermesi ve hizmetlerini, üniversite öğretim elemanları, öğrenciler, idari personel ve diğer kişi ve kurumların (üniversite dışındaki uzmanlar, halk, özel kurum ve kuruluşlar) yararına sunmaktır.

Hedefler, belirlenmiş genel amaçların -örgütün bölümlerine göre- ayrıntılı hale getirilmiş ve güncellenmiş durumudur.[229] Tanımdan da anlaşıldığı gibi; hedefler amaçlarla ilgilidir. Sözgelişi; "kütüphane kullanıcılarının bilgi/belge gereksinimlerini uygun kaynak ve hizmetlerle karşılamak" genel amaçtır. Bu amaca yönelik hedef ise; "belirli bir faaliyet dönemi içinde otomasyona geçilerek; kullanıcı gereksinimlerini bilgisayara dayalı hizmetlerle karşılamak" olabilir.[230] Belirlenen hedefler, göz önünde bulundurulması gereken çeşitli unsurları içermektedir. Bunlar; kütüphanenin güçlü-zayıf yönleri, mevcut derme ve finansal kaynaklarla kütüphane işlevlerinin ne kadarının gerçekleştirilebileceği ve kütüphaneyi oluşturan birimlerin hedefleri biçiminde sıralanabilir.

Örgüt içinde yürütülen en düşük ve basit düzeydeki **temel faaliyetler** (görevler), hedef ve stratejilerle doğrudan ilişkilidir ve hedeflere ulaşmayı gerektirir. Faaliyetler genellikle kısa dönemli, tekdüze, ölçülebilir özelliklere sahiptir ve başarılı olabilmek için etkin politika ve prosedürlere gereksinim duyarlar. Örgütün tekdüze (günlük/rutin) işlevlerine rehberlik eden bu faaliyetler uygulamaya dönük ve dar çerçevelidirler.[231] Sözgelişi; bilgisayar destekli hizmet vermeyi hedefleyen bir kütüphanenin faaliyet örneği, "bilgisayara dayalı olarak gerçekleştirilecek hizmetler ve bu konuda yapılması gereken işlerdir."[232]

Yukarıda ana hatlarıyla tanımlanmaya çalışılan misyon genel amaç, özel/ayrıntılı amaçlar (hedefler) ve faaliyetlerin birbirleriyle bağlantılı, gerçekleştirilebilir, ölçülebilir, örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir ve en önemlisi kullanıcı (müşteri) odaklı olması gerekmektedir. Bu çerçevede amaçlara göre yönetim adı verilen bir teknikten söz edilebilir.

---

[229] Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 144.
[230] Yontar, **a.g.e.**, s. 110.
[231] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 62.
[232] Yontar, **a.g.e.**, s. 110.

Amaçlara göre yönetim; planlama sürecini destekleyerek daha büyük başarılar elde etmek üzere, özellikle örgütsel ve kişisel amaç ve hedeflerin birleştirilmesi için çalışan bir tekniktir. Amaçlara göre yönetim, katılımcı yönetimin belki de en açık örneğidir. Çünkü bu yönetim, yönetim sürecinde, bütün çalışanları kapsayarak sorumlulukları belirtmekte, planlama ve denetimi güçlendirmekte ve yöneticilerle uzmanlar arasında daha iyi ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Bazı kütüphane/bilgi-belge merkezleri bu tekniğin gizli gücünü keşfederek, kendi süreçlerinde kullanmaya başlamışlardır.[233]

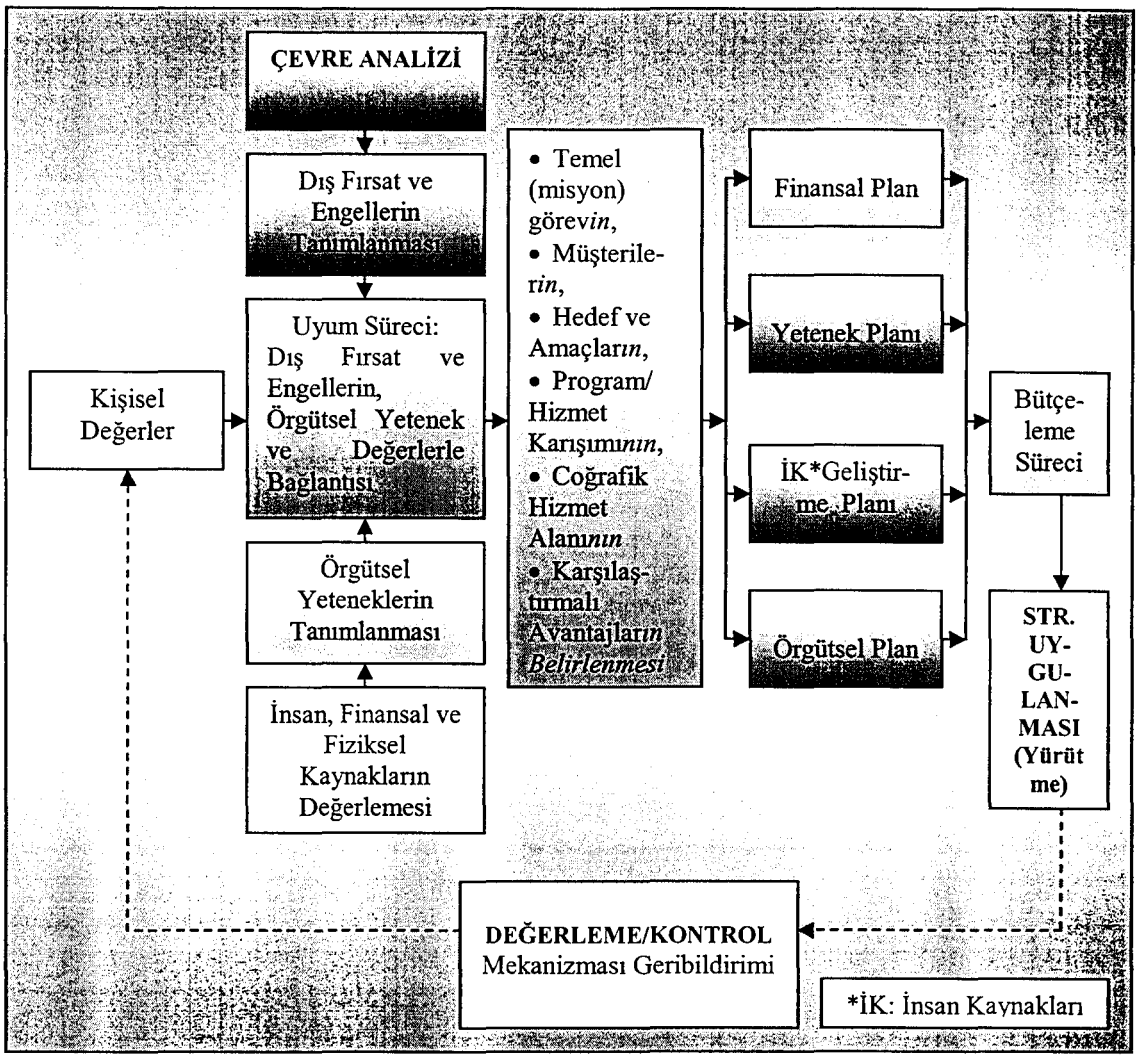
2.1.1.2. Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama

Stratejik planlama; örgütü iç ve dış çevre unsurlarıyla bir bütün olarak ele alıp inceleyen, amaçları, ürün-pazar yeteneklerini sistemli bir biçimde ortaya koyan ve bu amaçlara ulaşma yolunda örgüt kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin en üst yönetim tarafından yapılan yazılı değerlemelerden oluşan bir süreçtir.[234]

Üniversite kütüphaneleri açısından stratejik planlama, bu örgütlerin hızlı değişim gösteren dinamik koşullarda varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri amacıyla yapılan ve süreklilik gösteren bir planlamadır **(bkz. Şekil 2.2)**. Genelde bu planlama, diğer planlama türlerine benzer aşamalarda gerçekleştirilmekle birlikte, onlardan farklı bir özelliğe sahiptir. Bu farklılık, örgüt kaynaklarının "gelecekteki performans ve yeteneklerde köklü bir fark yaratabilecek alanlarda yoğunlaştırma konusundaki kararlı çaba"dır.[235]

---

[233] Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 66-69.
[234] Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Ed. Necdet Timur (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001), s. 37.
[235] "Robert D. Stueart ve Barbara B. Moran, **Library Management** (3rd Ed., Littleton, Colorado: Libraries Unlimited Inc., 1987), s. 25" Yontar, **a.g.e.**, s. 111' deki alıntı.



Şekil 2.2 Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama Süreci

Stueart ve Moran, **a.g.e.**, s. 42'den uyarlandı.

Stratejik planlamanın kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde uygulanmasıyla ilgilenen Bryson; özellikle Kast ve Rosenweig'in yönetimde sistem yaklaşımı görüşlerinden yararlanarak öncelikle kütüphane/bilgi-belge merkezlerini beş temel alt sistem ve bunları çevreleyen bir dış çevre bakış açısıyla ele almaktadır. Alt sistemler; teknik, yapısal, yönetsel, amaç-değerler ve psiko-sosyal alt sistemlerinden oluşmaktadır. Bunların tümü de bir dış çevre ile kuşatılmıştır. Kütüphane bilgi-belge merkezlerindeki *teknik alt sistemler*, sözgelişi; bilgi, bilgi teknolojisi, çeşitli kütüphane hizmetlerinde kullanılan araç-gereçler, yönetim bilgi sistemleri gibi unsurlardan oluşurlar. *Yapısal alt sistemler*, biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi ve iletişim modelleri, örgütsel hiyerarşi, çeşitli kurallar ve görevler, rapor verme mekanizmaları gibi elemanları kapsarlar.

Yönetsel alt sistemler yetki, örgütsel kaynakları planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetleme gibi yönetimle ilgili işlemleri içine alırlar. *Amaç-değerler alt sistemi*, örgütsel amaç ve hedefler, örgüt kültürü ve ödül sistemi gibi unsurlardan oluşur. *Psiko-sosyal alt sistemler* ise; önderlik tarzları, statü ve roller, örgütsel çatışma ve stres, güdüleme gibi konuları içermektedir.[236]

Örgüt yönetiminde etkili olan dış çevre unsurları arasında, kütüphane örgütünün yer aldığı ortamın ekonomik yapısı, mali kaynakları, coğrafik çevre, teknoloji, geçmişteki eğilimler (hizmetler, insan kaynakları, mali kaynaklar vb.), hizmet verilen pazar, demografik yapı, insan kaynakları, sanayideki eğilimler, sosyo-kültürel ortamlar, siyasi yönetim gibi çok çeşitli unsurlar vardır. Kütüphane alt sistemleri ve onu çevreleyen dış çevre hakkındaki bilgiler; gözlem, analiz gibi yöntemler kullanılarak, el kitabı, broşür gibi dokümanlardan yararlanılarak veya Internet olanakları kullanılarak elde edilebilir.[237]

Şekil 2.2.'den de izlenebileceği gibi, üniversite kütüphanelerinin ve bilgi-belge merkezlerinin stratejik planlama/yönetim süreci; örgüt stratejisinin tanımlanması ve geliştirilmesi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç aşamadan oluşmaktadır:[238]

1. Stratejilerin Geliştirilmesi: Stratejik planlama sürecinin ilk aşamasında kütüphane yöneticileri, örgüt misyonunu belirler, örgütün mevcut koşullarını değerlendirir, iç kaynak ve yeteneklerini analiz eder, planlar oluşturur ve bu planları geliştirirler. Dış çevrede oluşan değişme ve gelişmeler, kütüphanenin şimdiki ve gelecekteki fırsat ve tehditlerin ana kaynağını oluştururlar. Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin izlenmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması süreci başlıca üç aşamada gerçekleştirilebilir:

---

[236] Yontar, **a.g.e.**, s. 111-112.
[237] "Jo Bryson, **Effective Library and Information Centre Management** (Aldershot: Gower Pub. Co., 1990), s. 38-43" Yontar, **a.g.e.**, s. 112' deki alıntı.
[238] Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 49.

a. Dış Çevrenin Analizi: Kütüphanenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Kütüphane çevresinin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, kütüphane üzerine yapacağı etkiler öngörülür.

b. Kütüphane-içi Kaynak ve Yeteneklerin Analizi: Dış çevredeki değişme ve gelişmelerden ne kadar yararlanılabileceğinin belirlenmesi için kütüphanenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin teşhisine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

Yukarıda belirtilen dış çevre analizi ve kütüphane-içi kaynak ve yeteneklerin analizinde çeşitli bilgi toplama kaynaklarından yararlanılmaktadır. Yazılı kaynak ve dokümanlar, alan araştırması, sözlü kaynaklar, resmi olmayan kaynaklar ve Internet kaynakları başlıca bilgi toplama kaynaklarındandır. Kütüphanelerde, ayrıca, kritik etmen analizi, SWOT analizi, yetenek profili, dört etmen analizi gibi çeşitli çözümleme tekniklerinden de yararlanılmaktadır. Bunlar hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse;

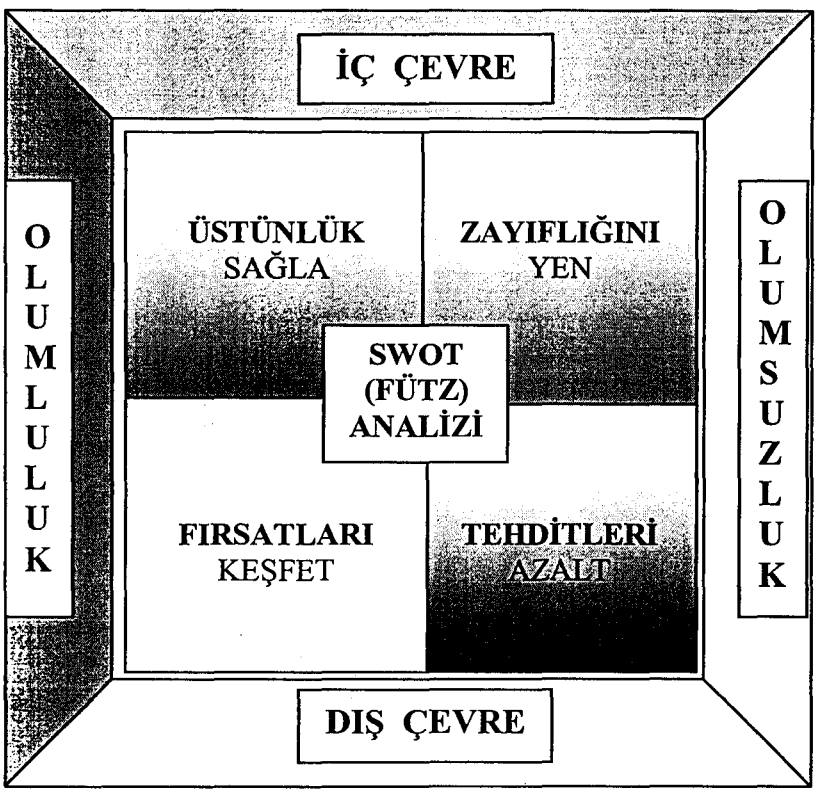
Kritik Etmen Analizi; kütüphane/bilgi-belge merkezinin başarısını etkileyen önemli unsurların belirlenmesini amaçlamaktadır.[239]

SWOT/FÜTZ Analizi; örgütün bir bütün olarak mevcut durumunun ve deneyiminin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre koşullarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir. Çevre koşulları sürekli meydana gelen değişmeler nedeniyle, örgütü ya bir fırsatla (F), ya da bir tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşılık, her örgütün sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak üstün (Ü) ve zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır[240] **(bkz. Şekil 2.3)**. SWOT analizi, diğer örgütlerde olduğu gibi, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin güçlü ve zayıf yönleriyle, karşı karşıya bulundukları fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu analizle kütüphaneyi etkileyen dış ve iç etmenler belirlenir. Kütüphane örgütünün iç çevre analiziyle belirlenen güçlü ve zayıf yönlere ilişkin fotoğraf; kütüphanenin o anda hangi durumda olduğunu gösterir. Kütüphanenin dış çevresinin analiz edilmesiyle elde edilen fotoğraf da, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri göstermektedir. Daha sonra çekilen bu

---

[239] Yontar, **a.g.e.**, s. 112.
[240] Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 204.

iki fotoğraf birleştirilerek büyük resim elde edilir. Kütüphane/bilgi-belge merkezlerindeki stratejik kararlar, elde edilen bu büyük resmin yansıttığı bilgilere göre alınmaktadır.



Şekil 2.3 Çevre Koşullarıyla Örgüt Yetenekleri Arasındaki İlişki

Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 50'den uyarlandı.

Stratejik sorunlar, kütüphanenin çevre faktörü olarak ele alındığında, hizmetler üzerinde etkili bir unsur olduğu görülmektedir. Bunlar; mali, teknoloji, yayın sağlama, işgören, kullanıcı grupları ve pazarlama gibi alanlar ile ilgilidir. Üniversitelerde, kütüphane bütçesinin belirlenmesinde yaşanan sürekli değişmeler ile üniversitenin kütüphaneye, hükümetlerin de yükseköğretim sistemine bakış açılarının değişmesi gibi sorunlar da yaşanmaktadır. Sözgelişi; üniversite kütüphanesi için en önemli tehdit, devletin eğitim sistemine yaptığı müdahaledir. Bu müdahale, özellikle bütçe üzerinde etkili olmaktadır.[241]

[241] Asuman Çalış, "Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 12, S. 3 (Eylül 1998), s. 205.

Yetenek Profili; Örgütün dış çevrede ortaya çıkan fırsat ve tehditler karşısında, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlayan temel (öz) yeteneklerini ortaya çıkarmasını sağlar.

Stratejik Dört Etmen Analizi; örgütün stratejik planlaması, yönetimi ve denetiminde önemli rol oynayan etmenlerin belirlenmesiyle ilgilidir. Bu dört etmen; stratejik planlama (dış çevreyi göz önüne alan bir planlamayla, örgütsel amaç ve hedefler, toplumsal sorumluluklar, örgütü etkileyen fırsat ve riskler gibi etmenlerin belirlenmesi); örgütsel gereklilikler (örgüt yapısı, gücü, politikası, örgütsel önderlik, örgütsel gruplar, örgütsel atmosfer gibi unsurların göz önüne alınması); iç çevredeki stratejik denetim etmenleri (uygulama, denetim, teknoloji ve performans gibi etmenler) ve kaynak gereksinimlerini (mali kaynaklar, üretken kapasite, insan kaynakları, uzmanlık ve ar-ge) oluşturmaktadır.[242]

c. Stratejik Amaçların, Yönetim Değerlerinin ve Örgütsel Önceliklerinin Belirlenmesi: Bu iki analizden sonra; kütüphane içindeki stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaç-hedefler, yönetimin değerleri ve kütüphanenin önceliklerine göre tanımlanmaktadır.

2. Stratejilerin Uygulanması: Stratejilerin uygulanması, büyük çapta kütüphane orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve alt kademelere kadar genişleyen bir biçimde kütüphane tepe yönetimi sorumluluğunun bir parçasıdır. Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için örgütlenmesidir. Sadece stratejik planlama için değil, yönetimin her kademesindeki faaliyetler için örgütleme gereklidir. Örgütlerde yapı, stratejiyi izler ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı (fonksiyonel veya ürün/hizmet temeline göre bölümleme gibi), merkezileşme veya yerelleşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir. Diğer yandan alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya dönük program ve bütçelerin hazırlanması yine bu aşamada yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilir. Bütün bunların yerine getirilmesinde örgütün

[242] Yontar, a.g.e., s. 112-113.

kullanabileceği veri ve bilgilerin toplanması ve akışının sağlanması için etkin bir denetim ve haberleşme yapısının sağlanması gerekmektedir. Stratejilerin başarıyla uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken bir başka unsur da örgüt kültürüdür. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, belirlenen amaç ve hedeflere göre ortak değerlerin oluşturulması, örgütü bir bütün olarak harekete geçirecek ve örgütsel başarıyı artıracaktır.[243]

Üniversite kütüphaneleri tıpkı diğer örgütler gibi, çevre koşullarındaki değişme ve gelişmeleri öğrenmek, amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için stratejik planlama işiyle uğraşmaktadır. Üniversite kütüphaneleri bu çalışmalarında üç temel stratejiyi benimseyebilir: Birincisi; oluşturulan plan, program ve politikalar ancak hitap edilen kesim tarafından kabul gördüğü sürece akılcıdır, kabul edilebilir düzeydedir. Bu durum, kütüphane paydaşlarının* (kütüphane personeli, kullanıcıları, tedarikçiler (materyal, veri tabanı, yazılım/donanım hizmeti sağlayan firmalar vb.), üniversite yönetimi, rakipler vb.) farklı gereksinimlerini anlayan, önemli anlaşmazlıkların çözümü için süreçler geliştirmeye kendini adamış, özverili bir kütüphane önderini gerektirmektedir. İkinci strateji; temel kütüphane paydaşları arasında birlik ve ortaklıkların oluşturulmasıdır. Üçüncü ve son strateji ise; ikna edici ve cazip planlama dokümanları oluşturarak, dış paydaşların tümüne dağıtılabilir. Bu tür stratejiler Harvard College Library, MIT (Massachusetts Institute of Technology), Michigan State University ve Wayne State University Library gibi örgütler tarafından kullanılmaktadır.[244]

3. Stratejik Sonuçların Denetim ve Değerlendirmesi: Bu aşamada uygulanan stratejinin sonuçları farklı boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planında kalan nedenler incelenir. Stratejilerin denetimi; stratejik uygulamaların nasıl bir yol izlediğini, amaçların, planların ne kadar başarıldığını gösterecek ve örgüt üyelerinin güdülenmesi için araçlar sağlayacaktır. Değerlendirme aşaması, tıpkı planlama-denetim süreci gibi,

---

[243] Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 51.

* **Paydaş (stakeholder):** Örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir kişi veya gruptur. **Ayrıntılı bilgi için bkz.** İnan Özalp, "İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi: Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler (24-26 Mayıs 2001)** (Silivri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2001), s. 9.

[244] Douglas G. Birdsall, "Strategic Planning in Academic Libraries: A Political Perspective", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ala.org/acrl/pil/birdsall.html** [06.09.2002].

devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem de başlangıcıdır. Değerleme yapıldıktan sonra elde edilen bilgi/veriler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme aşaması geribildirimle yeniden başlatılır.[245]

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, kütüphane/bilgi-belge merkezlerindeki stratejik planlama süreci aşağıdaki biçimde özetlenebilir:[246]

- *Nereye varmak istiyoruz?* Kütüphanenin ulaşmak istediği amaç ve hedefler belirlenir.
- *Neredeyiz?* Kütüphanenin zayıf ve güçlü yönlerini etkileyen çevre faktörleri, fırsat ve tehditler incelenir.
- *Ne yapmalıyız?* Kütüphanenin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için strateji ve planlar hazırlanır.
- *Nasıl İlerliyoruz?* Belirlenen amaç, hedef, politika ve stratejilerin ne ölçüde gerçekleştiği denetlenerek, gerekli görülen değişiklikler yapılır ve sonuçlar değerlendirilir.

2.1.1.3. Üniversite Kütüphanelerinde Politika Oluşturma

Çoğu zaman politika oluşturma ile karar verme eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak uygulama aşamasında politika oluşturma, karar verme sürecinin bir parçasıdır.[247] Politikalar karar verme sürecine rehberlik eden genel açıklamaları kapsar ve kararların bağlı olacağı sınırları belirleyerek onları amaçlara yöneltir. Sözgelişi; belirli bir üniversite kütüphanesinde, bilgi/belgelerin sağlandıkları tarihten itibaren en fazla iki ay içinde kataloglama ve sınıflama işlemlerinin tamamlanması örgütün amacı olarak kabul edilebilir. Buna karşılık üniversite kütüphanesinin uygulayabileceği bir politika ise, söz gelişi; yükseköğretim görmemiş elemanların kataloglama ve sınıflama işlemlerinde çalıştırılmaması olabilir.[248]

Üniversite kütüphanelerinde oluşturulan başlıca politika türleri şunlardır: [249]

İstihdam ve Personel Geliştirme Politikaları: Örgütünü çağdaş düzeye getirmek isteyen yeniliklere açık kütüphane yöneticileri; çalışanların maddi, zihinsel, psikolojik

---

[245] Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 52.
[246] Çalış, **a.g.e.**, s. 206.
[247] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 69.
[248] Yontar, **a.g.e.**, s. 107.
[249] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 70.

ve ruhsal gereksinimlerine önem vermekte, bireysel gelişmenin örgütsel gelişmeyi getirdiğinin bilincinde olarak etkin istihdam ve personel geliştirme politikalarını belirlemeye çalışmalıdır. Kütüphaneye yeni alınan bir personelin ilk yılında, düzenli bir yer değiştirme (rotasyon) işlemiyle, kütüphanenin bütün bölümlerinde çalıştırılması personel geliştirme politikasına örnek olarak verilebilir.

Örgütün kendine özgü bir istihdam ve personel geliştirme politikasının bulunup-bulunmadığı, boş kadroların nasıl doldurulduğu, kariyer geliştirme politikasının olup-olmadığı, istihdam kararlarını kimin onayladığına ilişkin politikalar, kütüphane yöneticisinin bağlı bulunduğu kurum veya kuruluşun politikaları ile uyumlu olmalıdır.[250]

Mali Sorunlara Yönelik Politikalar: Son yıllarda kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde kullanılan bilgi kaynaklarının fiyatlarındaki artış büyük bir ivme kazanmakta, kütüphane yöneticilerini, içinden çıkılması güç sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Pek çok kütüphane geçmişinde, geleneklerinde ve hizmete bakış açısında bunalımlı bir döneme doğru hızla yaklaşmakta, bugüne kadar sürdüğü politikaları gözden geçirme zorunluluğunu duymaktadır. Türkiye'deki kütüphane yöneticilerinin karşılaştığı güç koşulları yaratan nedenlerin başında Türk Lirasının değerinin düşmesi ve bu düşüşün sürekli olması gelmektedir. Üniversite kütüphanelerinin dermesini oluşturan kitap ve süreli yayınlar gibi bilgi kaynaklarının çoğunlukla yabancı dilde olduğu düşünülürse; bu durumun önemi daha iyi anlaşılabilir. İkincisi; günümüzde kütüphane yöneticileri ağırlıklı olarak kar elde etmeye yönelik çok uluslu şirketlerin birer parçası olan yayıncılarla karşı karşıya bulunmaktadır. Gerek basılı, gerekse elektronik ortamda sağlanabilen bilgi kaynakları sınırlı kütüphane bütçelerini zorlamaktadır. Üçüncüsü; inanılmayacak kadar çok sayıda ve bilimsel değeri yüksek yayınlar piyasaya çıkmaktadır. Dördüncüsü; kütüphanelerin süreli yayın aboneliklerini - ekonomik nedenlerle- durdurmaları ve bunun sonucunda büyük dermelerin değersiz yığınlar haline gelmeleridir. Böylelikle, güncel hiçbir yayının bulunmadığı üniversite kütüphaneleri, bağlı bulunduğu kurum/kuruluş yöneticilerinin ilgisini çekmemektedir.

---

[250] Sekine Karakaş, "Kütüphanelerde Politikaların Geliştirilmesi", **Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu: Bildiriler**, Yayına Haz.: Doğan Atılgan ve Sacit Arslantekin (Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996), s. 16-18.

Bu sorunları etkin ve verimli bir biçimde çözmek isteyen kütüphane yöneticisinin nasıl bir politika izleyeceği çok önemlidir.

Derme Geliştirme Politikaları: Kütüphane dermesinin boyutunu tanımlayan, kaynakların gelişmesinin devamını sağlayan ya da bunu planlayan, dermenin gücünü ortaya koyan ve seçim felsefesi ile kurumun genel amaçları arasındaki ilişkiyi gösteren ve düşünce özgürlüğünün bir ürünü olarak ortaya çıkan doküman metni, derme geliştirme politikasını oluşturmaktadır. Derme geliştirme politikaları, kütüphane kaynaklarının seçim aracı olarak kullanılmakla beraber pek çok amaca da hizmet etmektedir. Bu amaçlar kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir: [251]

- Sahip olunan derme hakkında genel bir fikir vermek,
- Kütüphane dermesine katılacak bilgi kaynakları arasındaki öncelikleri belirlemek,
- Bütçeleme işlemlerine yardımcı olmak,
- Kütüphane ve kütüphane dışı bileşenler arasında bir iletişim kanalı görevini üstlenmek,
- Kaynak paylaşımı ve ortak derme geliştirme politikasını desteklemek,
- Entelektüel özgürlük haklarını korumak ve sansürü önlemek,
- Tüm derme yönetme etkinliklerinde yardımcı olmak,
- Bağış kitapların dermeye katılıp-katılmayacağına karar vermek,
- Bilgi kaynağı seçim işlemlerinde akılcı bir yaklaşım sunarak, kişisel önyargıları en aza indirmek,
- Dermesini etkin ve verimli bir biçimde geliştirme çabası içinde bulunan kütüphane yöneticilerine rehber olmak.

Geleneksel kütüphanelerde bilgi kaynağına sahip olmak, o kaynağa erişimi garantilemek anlamına gelmektedir. Oysa elektronik kütüphanelerde fiziksel olarak sahip olunamayan bir kaynağa ağlar aracılığıyla erişim sağlamak da, erişim açısından hemen hemen o kaynağa sahip olmak kadar değerlidir. Bu açıdan bakıldığında elektronik kütüphanelerde derme geliştirme çalışmalarının da yeni bir gözle değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü elektronik kütüphanelerde derme geliştirme sadece kendi sahip olduğunuz, yaşattığınız (maintenance) ve arşivlediğiniz kaynaklarla sınırlı değildir. Bunun yanı sıra, başkaları tarafından yaşatılan ve arşivlenen, ancak yansılar (mirrors) aracılığıyla sahip olunan elektronik bilgi kaynakları, ya da sadece bağlantı (link) yoluyla erişim sağlanan bilgi kaynakları da derme geliştirme çalışmaları sırasında dikkate alınmalıdır.[252]

---

[251] Erol Olcay, "Elektronik Bilgi Kaynakları ve Derme Geliştirme Politikaları", **III. Türkiye'de Internet Konferansı (21-23 Kasım 1997)** (Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1997), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.inet-tr.org.tr/inetconf3/bildiriler/kutuphan.htm** [18.03.2003].

[252] Yaşar Tonta, "Elektronik Kütüphaneler", **Özel Ulak**, C. 1, S. 2 (Nisan 1998), s. 3.

Elektronik kütüphane dermesi aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:[253]

- **(Derme içinde) Elle tutulabilir (tangible) bilgi kaynakları:** (monograflar, ses bantları, görüntü bantları, slaytlar, mikroformlar vb.). Bu tür kaynaklar, kütüphanenin sahibi olduğu ve kütüphane dermesinde yer alan kaynaklardır.
- **Elle tutulamayan (intangible) ama bilgi kaynağı olarak bilgisayar ekranında izlenebilen elektronik bilgi kaynakları:** (CD-ROM'lar, kütüphanenin bilgisayarına yüklenmiş bazı veritabanları). Bu tür bilgi kaynakları, kütüphane bilgisayar sistemine bağlı bir uç ile kullanıcıların çoğu zaman hiçbir ücret ödemeksizin elde edebildiği elektronik bilgi kaynaklarıdır.
- **(Derme dışında) Elle tutulabilir bilgi kaynakları:** (monograflar, ses bantları, görüntü bantları vb.) Bu tür kaynaklar, kütüphanelerarası ödünç verme ya da diğer kaynak paylaşım projeleri ile kullanılabilen ve başka kütüphanelerin sahibi olduğu bilgi kaynaklarıdır.
- **(Derme dışında) Elle tutulamayan bilgi kaynakları:** (Bunlar başkaları tarafından yaşatılan, günlenen bilgisayar ortamındaki veri tabanlarıdır). Bu bilgi kaynakları da kullanıcıya ücretli ya da ücretsiz olarak sunulurlar.

Anthony Ferguson elektronik kaynaklar için derme geliştirme politikası hazırlanırken altı temel etmene dikkat çekmektedir. Bunlar; derme derinliği ve nitelikle ilgili seçim etmenleri, teknolojiyle ilgili seçim etmenleri, bütçe/maliyet etmenleri, örgütsel etmenler, lisans etmenleri ve koruma/arşivleme etmenlerinden oluşmaktadır.[254]

Derme geliştirme politikasında bulunması gereken temel unsurlar şunlardır:

- Kütüphanenin genel amaçları,
- Kütüphanenin hizmet verdiği kullanıcı grubunun ilgilendiği konu/konuların tanımları,
- Diğer konularla örtüşen bölümler,
- Dermenin ağırlıklı olarak hangi dilde oluşturulacağı,
- Coğrafi sınırlamanın yapılıp-yapılmayacağı,
- Tarihsel sınırlamanın yapılıp-yapılmayacağı (sözgelişi; 20. yüzyıl, belirli bir kültüre hitap eden dermelerde önemlidir),
- Yayın tarihlerine göre bir sınırlamanın yapılıp-yapılmayacağı,
- Geriye dönüşlü olarak sağlama işlemlerinin yapılıp yapılmayacağı,
- Bilgi kaynaklarının hangi formatta toplanacağı,
- Bilgi kaynaklarının ayıklanması,
- Diğer kütüphanelerle kaynak paylaşımı olanaklarının varlığı,
- Alternatif olarak erişebilecek bilgi kaynaklarının neler olacağı gibi.

Elektronik bilgi kaynaklarının seçimi -doğal olarak- kendi özelliklerinden dolayı basılı kaynaklara oranla daha karmaşıktır. Çünkü alan desteği, teknik destek, yeterli boş

---

[253] Erol Olcay, "Elektronik Bilgi Kaynakları ve Derme Geliştirme Politikaları", **III. Türkiye'de Internet Konferansı (21-23 Kasım 1997)** (Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1997), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.inet-tr.org.tr/inetconf3/bildiriler/kutuphan.htm** [18.03.2003].

[254] Linda P. Albright, "Electronic Resources Collection Development Policy Statement: A Workshop," **Library Acquisitions: Practice & Theory**, C. 21, S. 3 (Güz 1997), s. 270-271.

disk alanları, donanımlar gibi daha bir çok konunun analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu analiz çalışmalarının kimler tarafından yapılması gerektiği de önem kazanmaktadır. Bundan dolayı; elektronik bilgi kaynaklarının kullanılabilmesi için bilgisayar olanaklarının ne olduğu konusunda kişilerin ayrıntılı bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Elektronik bilgi kaynakları yeni bir bilgi kaynağı formatıdır. Fakat geleneksel kütüphane işlemlerinde olduğu gibi; seçim, politika belirleme, derme değerlendirme, personel ve kullanıcı eğitimi, kataloglama, bütçeleme, arşivleme ve koruma işlemleri bu bilgi kaynakları için de uygulanmalıdır.[255]

Bağış ve Değişim Politikaları: Kütüphanelerde değişime göre, bağış politikalarının sayıca daha fazla geliştirildiği görülmektedir. Genellikle iki yönlü bağış politikası oluşturan kütüphane yöneticileri; bunun birincisini bağış yapacak kişiler için yazılı olarak hazırlamakta, bağışta bulunanın sahip olduğu bilgi kaynaklarını bağışlamadan önce neleri bilmesi gerektiği, kütüphanenin istediği kaynakları alıkoyma, istemediklerini elden çıkarma ve bağışı aldıktan sonra işlem yapmada öncelik hakkını saklı tutacağı gibi hususları belirtmektedir. Kurum içinde kullanılmak üzere belirlenen bağış politikaları ise; bağış yapanlar tarafından görülmesi gerekmeyen bilgileri de içerebilmektedir.[256]

Bir değişim politikasının amacı; örgütün değişim gereksiniminin kapsamını ve değişim programına hangi düzeyde bağlı kalacağını ayrıntılı bir biçimde açıklamaktır. Böyle bir politika oluşturulmadan önce; bir kütüphanenin değişimden ne gibi yararlar sağlayabileceği ve bu programı uygulama maliyetinin ne olacağının belirlenmesi gerekir. Ayrıca, kütüphanedeki derme geliştirme ve teknik hizmetler bölümlerinin değişim programı içindeki görevlerinin de belirtilmesi gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde değişim programlarının maliyeti konusunda, değişik uygulamalara karşı farklı görüşler bulunmasına rağmen, günümüz kütüphane yönetiminin BT olanaklarına daha

---

[255] Erol Olcay, "Elektronik Bilgi Kaynakları ve Derme Geliştirme Politikaları", **III. Türkiye'de Internet Konferansı (21-23 Kasım 1997)** (Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1997), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.inet-tr.org.tr/inetconf3/bildiriler/kutuphan.htm** [18.03.2003].

[256] "**Technical Services Today and Tomorrow**, Derleyen Michael Gorman (Englewood, Co.: Libraries Unlimited Inc., 1990), s. 32" Karakaş, "Kütüphanelerde Politikaların Geliştirilmesi", **a.g.e.**, s. 18'deki alıntı.

fazla yer vermesi ile satın alma işlemlerinde otomasyona gitmek bir zorunluluk olmuştur.[257]

2.1.1.4. Üniversite Kütüphanelerinde Karar Verme

Karar verme, planlama sürecinin özünü oluşturan önemli bir unsurdur. Plan, ancak çeşitli seçenekler arasından en uygun bir tanesi seçildikten sonra oluşturulabilir. En uygun seçeneği belirlemek de bir karar verme işlemini gerektirmektedir. Karar verme işini yürüten kişi, seçenekleri değerlendirecek bütün bilgilere sahip olduğunda; karar verme sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşmayacaktır. Fakat karar vermeyi etkileyen örgüt içi ve dışı pek çok etmen vardır ve bunlar hakkında her zaman tam bilgi edinmek mümkün olamamaktadır.[258]

Karar verme, "belirli bir amaca ulaşmak için, varolan seçeneklerden birini tercih etmek" biçiminde tanımlanabilir.[259] Karar verme süreci sekiz aşamada incelenebilir:[260]

- Kararın verildiği örgütün iç ve dış çevresi gözlemlenir ve koşullarla ilgili veri toplanır,
- Sorun, sorunla ilgili ayrıntılar ve sorundan etkilenen kişiler araştırılır ve tanımlanır. Sorunu çözme hedefi göz önünde tutularak; sorunun özellikleri belirlenir ve en uygun tanı konulur,
- Sorunla ilgili ek veriler toplanır,
- Çözüm yolları (seçenek) belirlenir ve gözden geçirilir,
- Beklenen sonuçlara göre bu çözüm yolları değerlendirilir. Burada her seçeneğin değeri, başarı olasılığına göre incelenir. Çözüm yollarının görece yarar ve sakıncaları birbirleriyle karşılaştırılarak ölçülür,
- En uygun çözüm yolu seçilir,
- Seçilen çözüm yolunun uygulamaya geçmeden önce onaylanması gerekebilir,
- Daha sonra, çıktılar gözden geçirilerek sonuçlar değerlendirilir. Eğer sonuçlar etkin değilse; karar verme sürecinin, denetim sürecinin bir bölümü olarak yeniden başlatılması gerekebilir.

Açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi, bu aşamalardan bir kısmı, sorunun tanımlanması, bir kısmı ise sorunun çözümlenmesiyle ilgilidir.

Kararlar; *bireysel ve örgütsel kararlar, temel ve tekdüze kararlar, programlanmış ve programlanmamış kararlar* gibi farklı biçimlerde sınıflandırılabilirler. Bir üst düzeyde

---

[257] Karakaş, "Kütüphanelerde Politikaların Geliştirilmesi", **a.g.e.**, s. 18.
[258] Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri** (Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1993), s. 55.
[259] "Evans, **a.g.e.**, s. 64" Yontar, **a.g.e.**, s. 113'deki alıntı.
[260] "Bryson, **a.g.e**, s. 109" Yontar, **a.g.e.**, s. 114'deki alıntı.

kadroya atanmayı kabul etme ya da istifa etme gibi kararlar, yöneticilerin bireysel kararlarına örnektirler ve bunlar başkalarına devredilemezler. Buna karşılık, örgütsel kararlar başkalarına devredilebilirler. Temel ve tekdüze kararlar ile programlanmış ve programlanmamış kararlar, aslında belli bir sınıflamanın farklı ifade biçimleridir. Temel ya da programlanmamış kararlar, önemli yatırımlar gerektiren, etkileri uzun süre devam edebilecek kararlardır. Sözgelişi; bir kütüphane/bilgi-belge merkezinin otomasyona geçmesi; yeni bir binaya taşınma ya da yeni bir hizmeti başlatma konusunda alınacak kararlar, temel karar örnekleridir. Tekdüze ya da programlanmamış kararlar ise; örgütlerde tekrarlanan, belli usullere bağlanmış kararlardır ve örgütlerde verilen kararların çoğu bu türdendir.[261]

Örgütlerde bireyler kadar gruplar da karar verme sürecinde yer alabilirler. Tahmin, öngörü ya da dikkatli bir hüküm gerektiren işlerde, gruplar genellikle bireylerden daha etkin kararlar verebilirler. Bunun en önemli nedeni; karar verme sürecine daha fazla bireyin katılmasıdır.

Karmaşık sorunlarla karşılaşan büyük örgütlerde kararlar yöneticilerin sorunlara birlikte çözüm aradıkları toplantılarda verilir. Bu toplantılar; konferanslar, komite/komisyonlar, genel kurullar, görevli ekipler veya sadece kurmay toplantıları olarak adlandırılabilir.[262]

Örgütlerde grup kararları alınırken çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır. Bunlar;[263]

- **Beyin Fırtınası (Brain Storming):** Etkileşim halindeki gruplarda uygulama konusundaki baskıyı azaltmayı ve yaratıcı çözümler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu teknik sadece yeni fikirler üretmede kullanılmaktadır.
- **Elektronik Beyin Fırtınası Tekniği:** Grup üyeleri, oturumlarda, bilgisayar kullanarak sorunlar hakkında fikirler ve çözümler üretmektedir.
- **Nominal Grup Tekniği:** Grubun uyum konusundaki baskısını azaltmak ve üye katılımını genişletmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu teknik katılımcıların fikirlerini dengelemede ve kara alma sürecinde oldukça güçlü bir yöntemdir. Nominal grup tekniğinin en önemli avantajı; grubun resmi bir biçimde bir araya gelmesini sağlarken, bireylerin bağımsız olarak düşünmelerini ve karar vermelerini engellememesidir.
- **Delphi Tekniği:** Bu teknik nominal grup tekniğine benzemekle birlikte; ondan ayrılan yanı, üyelerin bir arada bulunma zorunluluklarının olmamasıdır.

---

[261] Yontar, **a.g.e.**, s. 114.
[262] Joseph L. Massie, **İşletme Yönetimi**, Çev.: Şan Öz-alp ve diğerleri (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık AŞ., 1983), s. 56.
[263] Özkalp ve Kırel, **a.g.e.**, s. 264-272.

Stueart ve Moran'a göre; geleneksel olarakyönetim kademelerinde yer almayan kütüphaneciler, karar verme konularında kendi görüşlerinin alınmasını yeterince istememişlerdir. Bu durum onların karar verme açısından profesyonel eğitimlerindeki yönlendirme biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Yazarlara göre; üst düzey yönetim kademesine alt basamaklardan gelen bireyler, işgörenin örgütsel kararlara katılım konusunda mevcut (katılımcı olmayan) uygulamayı devam ettirmek eğilimindedirler. Bu konu kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde olduğu gibi diğer örgüt türlerinde de büyük bir tartışma ve uyuşmazlık alanıdır.[264]

Günümüz kütüphanecileri, Stueart ve Moran'ın belirttiği geleneksel kalıplardan kurtularak kararlarında daha katılımcı bir tutum izlemektedirler. Bunun örnekleri, derme geliştirme kararlarında komisyonlardan yararlanma ve beyin fırtınası, Delphi tekniği gibi çeşitli grup karar tekniklerini kullanma davranışlarında görülebilmektedir. Grup kararları daha çok zaman, enerji hatta para gerektirse de, uzun dönemde kütüphane/bilgi-belge merkezleri için daha etkin ve verimli bir uygulama olabilmektedir.

2.1.2. Örgütleme İşlevi

Çalışmanın önceki kısmında da ayrıntılı olarak incelendiği gibi, planlama, örgütsel amaç ve hedeflerin tanımlanması sürecidir. Yönetimin planlamadan sonra gelen bir başka işlevi ise örgütlemedir. Örgütleme işlevi, planlanan amaçları başarmak için gerekli özel faaliyetleri tanımlamayı, faaliyetleri mantıksal bir iskelet veya yapı içinde gruplandırmayı, bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için belirlenen mevkilere personel atamayı ve bireysel ve grup çabalarının eşgüdümünü sağlamayı içeren bir süreçtir.[265] Bu süreç içerisinde kütüphane yöneticisi, belirlediği kütüphane amaç ve hedeflerine ulaşmak için bilgi kaynaklarına ilişkin derme oluşturma, geliştirme ve yararlandırma gibi faaliyetleri tanımlar, tanımlanan faaliyetleri sağlama, kataloglama, süreli yayınlar, danışma ve ödünç verme gibi mantıksal bir yapı içinde gruplandırır. Yönetici, kütüphane işlemlerinin gerekleştirilebilmesi için, kütüphanenin büyüklüğüne göre,

---

[264] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 78.
[265] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 87.

sözgelişi; sağlama bölümüne üç kişi, kataloglama bölümüne yedi kişi, danışma bölümüne üç kişi, ödünç verme bölümüne dört kişiden oluşan bir kadroyu ve buna ek olarak, bölümlerarası eşgüdümü sağlayacak orta kademe yöneticilerini görevlendirebilir.

Organizasyon kavramı, örgütleme ve örgüt olmak üzere başlıca iki anlam taşımaktadır. **Örgütleme**, bir süreç ya da işlemi, **örgüt** ise; bu süreç ya da işlem sonucu meydana gelen yapı ya da bir varlığı belirtmektedir. Örgütün çeşitli yazarlar tarafından pek çok tanımı yapılmıştır. Bir tanıma göre örgüt, "belirli amaçlara ulaşmak üzere birden fazla bireyin bir araya gelerek düzenli ve bütünleşik çaba gösterdiği bir yapı"yı ifade etmektedir.[266] Bir başka tanıma göre ise; "ortak çaba harcayarak bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya örgüt denir".[267] Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt; örgütleme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan bir yapı ya da bir varlığı ifade etmektedir.

Örgütleme faaliyeti ise; "kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve eşgüdüm sistemidir"[268] biçiminde tanımlanabilir. Örgütleme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili süreci belirtir. Bu süreç;[269]

- Faaliyetleri anlamlı ve etkin bir biçimde gruplamak,
- Grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve
- Bu mevkilere işgörenleri atamak aşamalarını içermektedir.

---

[266] Güneş Berberoğlu, "Organizasyon", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. İnan Özalp (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002), s. 78.
[267] İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi** (3. B., İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1999) s. 155.
[268] Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2001), s. 123.
[269] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar** (8. B., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 2001), s. 124.

Üniversite kütüphanelerindeki örgütleme sürecinin aşamalarını üç ana başlıkta toplamak mümkündür:[270]

Yapılacak İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması: Örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama aşamasında belirlenmektedir. Planlama sürecinde öngörülen işleri en az emek ve giderle yapabilecek bir biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekmektedir. Sözgelişi; görsel-işitsel bölümde gereksinim duyulan ses kasetleri, mikrofilm, video kaset, CD, DVD, VCD gibi kaynaklar, önce sipariş edilir, sağlanan kaynaklar kataloglanıp-sınıflandırılır, depolanır ve kullanıcıya duyurulur. Anılan kaynakların seçilmesi, sağlanması ve demirbaş kayıtlarının yapılması işlemleri "Sağlama Bölümü"nde yapılmaktadır.

İşgörenlerin Belirlenip-Atanması: Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verildikten sonra bunları yapacak nitelikte personelin sağlanması gerekmektedir. Bu aşamada, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimler belirlenir ve buna göre personel seçimi yapılır. Sözgelişi; üniversite kütüphanelerindeki profesyonel kütüphaneciler tüm personelin %31 oranında olmalıdır.[271]

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Bu aşamada işgörenin gereksinim duyduğu ve işlerin yapılması için gerekli fiziksel faktörlerin belirlenip-sağlanması söz konusudur. Katalog dolapları/terminaller, mikrofilm okuyucular, CD, VCD ve DVD çalarlar, sergi rafları, körler için gerekli Braille Alfabesi'yle basılmış kitaplar vb. başlıca kütüphane araçlarındandır.

Sistem yaklaşımı açısından bakıldığı zaman üniversite kütüphaneleri, çevrelerinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek anlamlı bir bütün ya da hizmet haline getiren (süreç) ve bu hizmetleri (çıktı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle sürekli olarak iletişim içinde bulunan dinamik birimlerdir. Sözgelişi;

---

[270] Efil, **a.g.e.**, s. 112-113.
[271] Erbay, **a.g.e.**, s. 36.

sağlama, kataloglama, ödünç verme ve danışma gibi bölümler kütüphanenin alt sistemini oluştururlar. Böylece, kendi içinde bir sistem olan üniversite kütüphanesi aynı zamanda bir üst sistem olan "üniversite"nin de alt sistemidir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversite kütüphanesi de temel olarak yönetim ve üretim/teknik alt sistemlerinden oluşmaktadır. **Yönetim alt sistemi**; kullanılacak teknolojiyi belirlemeyi, fiziksel ve insan kaynaklarını örgütlemeyi ve kuruluşun çevresiyle ilişkisini sağlamak suretiyle örgütsel hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını hedeflemektedir. Bir başka deyişle; yönetim alt sistemi, kuruluşun ana hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim gibi temel yönetsel işlevlerle ilgilidir.[272] **Üretim/teknik alt sistemi** ise; örgüt içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin gerektirdiği ve işgörenlerin sahip olduğu bilgi düzeyini ve işlerin yapısını göstermektedir.

Kuşkusuz kütüphane örgütü büyüyüp geliştikçe, kullanıcının bilgi gereksinimi artıkça, verilmesi gereken hizmetler de artmakta ve karmaşık bir hale gelmektedir. Ancak, bilgi ve belgeleri edinme, düzenleme ve yararlandırma gibi kütüphanenin temel işlevlerinde bir değişiklik olmamaktadır. Bundan dolayı, biçimsel yapısı ne olursa olsun üniversite kütüphanesi ya da kütüphane sistemi, kullanıcıların bilgi gereksinimlerini karşılamak ya da bilgi kaynaklarına kolayca erişmelerini olanak tanımak için sağlama, kataloglama-sınıflama ve okuyucu/kullanıcı hizmetleri ile ilgili işlevleri yürütmek durumundadır.[273]

Kütüphane/bilgi-belge merkezi işlevleri, iş akışı açısından ele alındığında, teknik ve okuyucu/kullanıcı hizmetleri biçiminde bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu ayrımdaki amaç, üniversite kütüphanelerinde yürütülen faaliyetlerin iş akışını ortaya koyarak, kütüphanedeki örgütlenmeyi açıklamaktır.

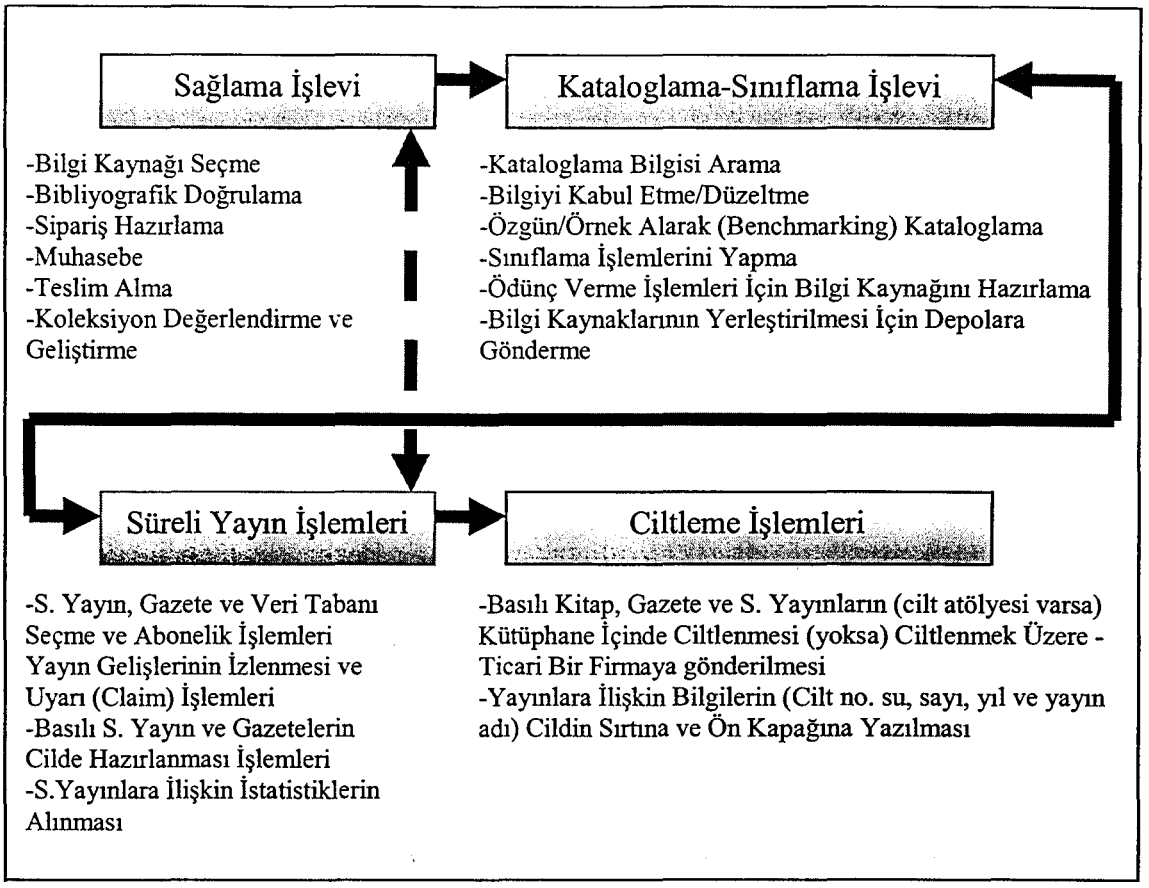
---

[272] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 1998), s. 52.
[273] Tunçkanat, **a.g.e.**, s. 39.

1. Teknik Hizmetler

Bilgi kaynaklarının sağlanmasından başlayarak, kaynakların kullanılacak duruma gelmesine kadar olan süreç, teknik hizmetlerdir. Teknik hizmetler olarak adlandırılan faaliyetler genellikle; sağlama, kataloglama-sınıflama, süreli yayınlar ve ciltleme işlemlerinden oluşmaktadır.

Şekil 2.4'ten de izleneceği gibi; alınmasına karar verilen bilgi kaynaklarının seçimi (ki bu işlev üniversite kütüphanelerinde, genellikle, her fakülte ve yüksek okuldan birer temsilcinin atanmasıyla oluşturulan bir komisyon tarafından yürütülmektedir), bibliyografik künyelerin doğrulanması, künyeleri saptanan kaynakların sipariş edilmesi, satın alma işlemleri için gerekli finansal kaynakların hazırlanması ve denetimi, siparişi yapılan bilgi kaynaklarının teslim alınması, demirbaş kayıtlarının yapılması, damgalanması ve kaynakların kataloglama-sınıflama işlemleri için ilgili bölüme gönderilmesi işlemleri sağlama sürecinde yer almaktadır. Yukarıda belirtilen işlemleri yapmak için oluşturulan sağlama bölümü ayrıca, ödünç verme, fotokopi ve danışma gibi birimlerden sağlanan istatistiksel verilerden de yararlanarak derme değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerini ve derme içinde kullanılmayan kaynakların ayıklanması işlemlerini yürütmektedir.



Şekil 2.4 Teknik Hizmetlerin Temel İşlevleri

Kütüphaneye sağlanan bilgi kaynakları, arandığında bulunması ve ne olduğunun bilinmesi amacıyla, belli bir sistematiğe göre yer numarası, bibliyografik kimliği ve konusuyla birlikte bir taşıyıcıya (kart katalog fişleri/bilgisayar kütüğü) işlenmek üzere oluşturulan kataloglama-sınıflama bölümüne gönderilmektedir. Kataloglama işlemi genel olarak tanımlayıcı kataloglama ve sınıflama/konu kataloglaması gibi iki unsurdan oluşmaktadır. Tanımlayıcı kataloglama da; fiziksel olarak eseri tanımlama ve temel girişlerle ek girişleri saptama işlemlerinden oluşmaktadır. Fiziksel tanımlama eser adıyla başlayıp, notlar bölümüyle bitmektedir (**bkz. Şekil 2.5**). Bu tanımlamanın amacı, bilgi kaynağının tek olan kimliğini saptamaktır. Üniversite kütüphanelerinde genel olarak; son kataloglama kuralları olan ve Amerikan Kongre Kütüphanesi tarafından Ocak 1981'de oluşturulan AACR 2 (Anglo American Cataloging Rules 2: Anglo Amerikan Kataloglama Kuralları 2) kullanılmaktadır.

Sınıflama/konu kataloglaması, konu başlıklarının seçimi ve sınıflama numarasının verilmesi işlemlerinden oluşmaktadır. Kütüphane kullanıcıları bilgi kaynağını genellikle konu başlığı yaklaşımıyla bulurlar. Bu yaklaşım, belli bir alandaki yazarları veya o alandaki klasik eserleri bilmeyen kullanıcılar için geçerli bir yoldur. Üniversite kütüphanelerinde genellikle, DDC (Dewey Decimal Classification: Dewey Onlu Sınıflama Sistemi) ve Amerikan Kongre Kütüphanesi tarafından oluşturulan LCSH (Library of Congress Subject Headings: Kongre Kütüphanesi Konu Başlıkları) listesi ve şemaları kullanılmaktadır.

ty HD 1996 .K87

Kurulgan, Mesut
İşletmelerde örgüt geliştirme ve yapısal değişim stratejileri : -Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de yapılan bir uygulama- / Mesut Kurulgan. – Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, 1996.

xi, 194, XXIV y.
Tez (yüksek lisans) – Anadolu Üniversitesi, 1996.
Kaynakça: y. 184-194.

Şekil 2.5 Tanımlayıcı Kataloglama Bilgisi

Üniversite kütüphanelerinin örgütlenmesinde önemli bir yer tutan süreli yayınlar bölümünde; aylık ve/veya haftalık haber dergileri, günlük gazeteler, veri tabanları ve elektronik dergilerin abonelik işlemleri (sağlama bölümüyle işbirliği içinde), yayın gelişlerinin izlenmesi ve geç gelen yayınların uyarı (claim) işlemleri yapılmaktadır. Bu bölümde ayrıca basılı süreli yayın ve gazetelerin cilde hazırlanması ve süreli yayınlara ilişkin istatistiklerin oluşturulması işlemleri yürütülmektedir. Süreli yayınlar bölümü kendisi ile ilgili yayınların kataloglama-sınıflama işlemlerinin gerçekleştirilmesi için kataloglama-sınıflama bölümüyle işbirliği içinde çalışmaktadır.

Üniversite kütüphaneleri dermelerinin durumuna göre; cilt atölyelerini kendi bünyelerinde bulundurabilmektedir. Ciltleme işlemlerinin hazırlığıyla en çok uğraşan

birim süreli yayınlar bölümü olduğu için, oluşturulan cilt atölyesi anılan bölümün denetimi altındadır. Bünyesinde bir cilt atölyesi oluşturmamış kütüphaneler ise; kitap ve süreli yayınlara ilişkin ciltleme işlemlerini ticari bir firmaya yaptırabilmektedir. Ciltleme süreci; basılı bilgi kaynaklarının ciltlenmesi ve yayınlara ilişkin bilgilerin (cilt numarası, sayı, yıl ve yayın adı) cildin sırtına ve ön kapağına yazılması işlemlerinden oluşmaktadır.

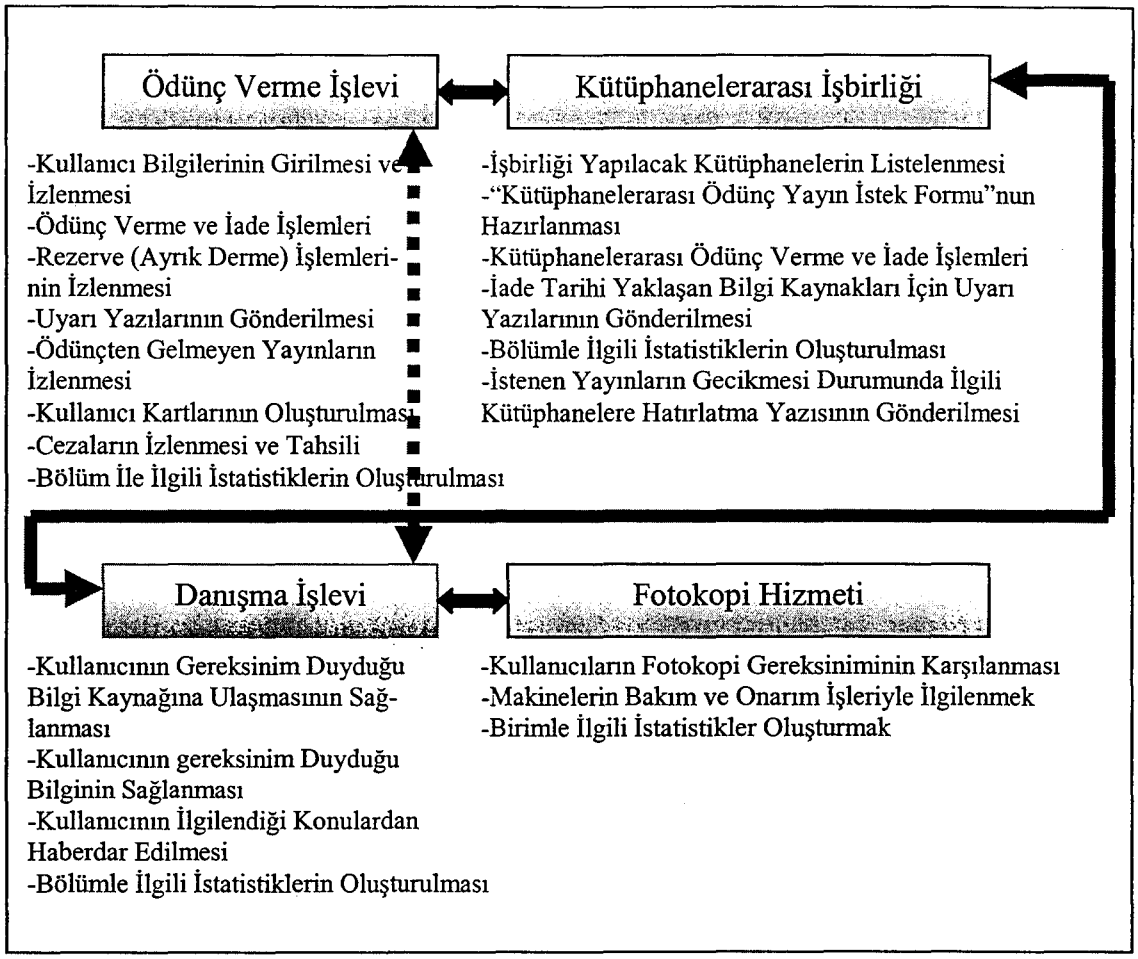
2. Okuyucu/Kullanıcı Hizmetleri

Okuyucu/kullanıcı hizmetleri; kullanıcının gereksinim duyduğu bilgi kaynaklarından etkin ve verimli bir biçimde yararlanması için, kütüphane dermesine veya gerektiğinde başka kütüphanelerin dermesinde bulunan bilgi kaynaklarına başvurularak; kullanıcılara sunulan hizmetlerin tümünü kapsamaktadır.[274] Üniversite kütüphanelerinde okuyucu hizmetleri genellikle ödünç verme, kütüphanelerarası işbirliği, danışma ve fotokopi hizmetlerinden oluşmaktadır.

Şekil 2.6'dan da izleneceği gibi, ödünç verme işlevi; dermede bulunan ve dışarı çıkarılmasında sakınca görülmeyen bilgi kaynaklarının kütüphane dışında da kullanılabilmesi için ödünç verilmesi ve ödünç alınan kaynakların iade edilmesi sürecinden oluşmaktadır. Bu süreçte kütüphane dermesindeki bilgi kaynaklarının (ayrık ve özel koleksiyondaki kaynaklar dahil) ödünç verilmesi, ödünç verilen kaynaklara ilişkin kayıtların tutulması, zamanında iade edilmeyen kaynakların izlenmesi, uyarı yazılarının gönderilmesi, cezaların izlenmesi ve tahsili, bölümle ilgili istatistiklerin oluşturulması ve iade edilen kaynakların yerlerine yerleştirilmek üzere depolara gönderilmesi gibi işlemler yer almaktadır.

---

[274] Tunçkanat, **a.g.e.**, s. 73.



Şekil 2.6 Okuyucu/Kullanıcı Hizmetlerinin Temel İşlevleri

Üniversite kütüphanelerinde okuyucu/kullanıcı hizmetlerinin bir diğer işlevi olan kütüphanelerarası işbirliği ayrı bir bölümde ya da ödünç verme ve danışma bölümlerinin eşgüdüm halinde çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte; işbirliği yapılacak kütüphanelerin listelenmesi, "Kütüphanelerarası Ödünç Yayın İstek Formu"nun oluşturulması, kütüphanelerarası ödünç verme-iade işlemlerinin yapılması, iade tarihi yaklaşan bilgi kaynakları için kullanıcılara hatırlatma yazısının gönderilmesi, bölümle ilgili istatistiklerin hazırlanması ve diğer kütüphanelerden istenen yayınların gecikmesi durumunda ilgili kütüphanelere hatırlatma yazısının gönderilmesi gibi işlemler yer almaktadır.

Danışma süreci ise; kütüphane kullanıcısının gereksinim duyduğu bilgi ve/veya bilgi kaynağına ulaşmasını sağlamak, güncel duyuru hizmeti (current awareness) yoluyla

kullanıcıyı ilgilendiği konulardan haberdar etmek ve bölümle ilgili istatistikleri tutmak gibi işlemlerden oluşmaktadır.

Danışma hizmeti "doğrudan" ve "dolaylı" olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır:[275]

Doğrudan Hizmetler: Kullanıcıya, gereksinim duyduğu bilgi/bilgilere ulaşması için sağlanan kişisel yardımlardır. Bunlar; kütüphane ve dermedeki kaynakları hedef alan kullanıcı eğitimi (ödünç alma işlemlerinin nasıl yapılacağı, katalog, bibliyografya ve danışma kaynaklarının nasıl kullanılacağından başlayarak, derme içinde kullanıcının gereksinim duyduğu kaynakları belirlenmesi ve bu kaynaklara ulaşması için sağlanan çeşitli hizmetlerdir) ve danışma hizmetleri, kullanıcının gereksinim duyduğu bilgiyi sağlama, indeks ve öz (abstract) hazırlama, literatür taraması gibi hizmetlerdir.

Dolaylı Hizmetler: Kullanıcının dermedeki kaynaklara ulaşmasını sağlayacak, katalog, bibliyografya vb. her türlü danışma kaynağını hazırlamak, bu kaynakları geliştirmek ve ödünç verme bölümü ve fotokopi birimiyle işbirliğine giderek kütüphanelerarası işbirliği ile hizmeti yaygınlaştırmaktır.

Üniversite kütüphanelerinde fotokopi birimi ise; kullanıcıların, genelde ödünç verilmesinde sakınca bulunan yayınlardan (danışma kaynakları, tezler, el yazmaları ve eski basmalar gibi) ve/veya diğer materyallerden fotokopi yoluyla yararlanmasını sağlamaktadır. Bu birim ayrıca, oluşturduğu istatistiklerle diğer birimlere (sağlama bölümü gibi) ve kütüphane yöneticisine veri sağlamaktadır.

Kütüphane sistemi içinde bulunan yönetim alt sistemi, yukarıda açıklanan teknik hizmetler ve okuyucu/kullanıcı alt sistemlerini örgütleyerek ve bu alt sistemler arasında bir işbölümü sağlayarak üniversite kütüphanesinin örgütlenmesini tamamlamış olmaktadır.

---

[275] Tunçkanat, **a.g.e.**, s. 87-88.

2.1.2.1. Üniversite Kütüphanelerinin Örgüt Yapısı

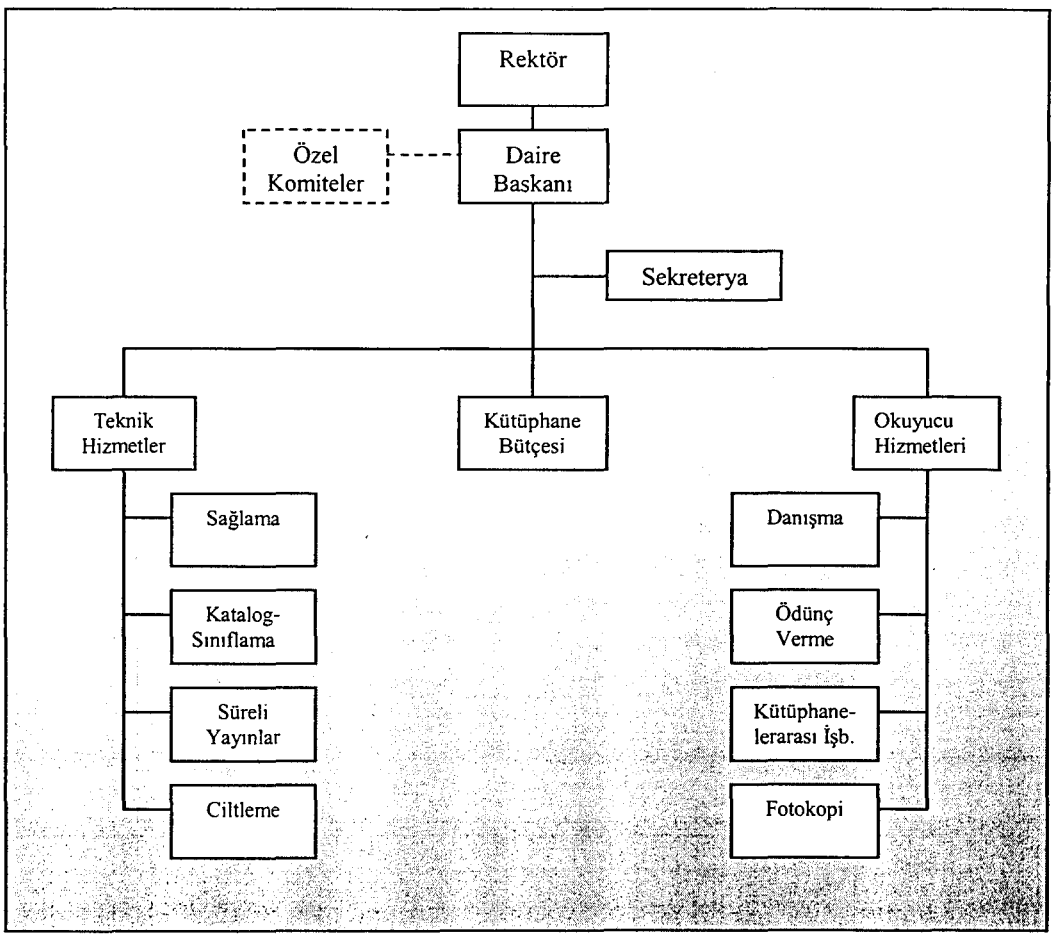
Üniversite kütüphanelerinde belirlenen hedef ve amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için hedef ve amaçlara uygun iyi bir örgütlemenin yapılması gerekmektedir. Üniversite kütüphanesindeki biçimsel yapının aynı türdeki kütüphaneler arasında farklılıklar gösterdiği, bir başka deyişle; tek bir üniversite kütüphanesi örgütlenme modeli olmadığı bir gerçektir. Bunun nedeni olarak; kütüphanenin ve bağlı bulunduğu üniversitenin hedef ve amaçları, kütüphanenin işlevleri, nitelik ve nicelik olarak personelin durumu, kullanıcı grupları, verilen hizmet türleri, dermenin sayısı ve türü, fiziksel koşullar (sözgelişi; kütüphane binası), bilgi patlaması ve artan uzmanlaşma, kütüphane yöneticilerinin tutum ve anlayışları, çevre koşulları, teknolojik gelişmeler, finansal durum ve yasal düzenlemeler gibi etmenlerdeki farklılıklar sayılabilir.

Üniversite kütüphanelerinde tercih edilen örgütsel yapı türlerinin başlıcaları şunlardır:

- İşlevlere (Fonksiyonlara) Göre Örgütleme
- Üretilen Mal/Hizmete Göre Örgütleme
- Bölge Temeline Göre Örgütleme
- Okuyucu/Kullanıcı Temeline Göre Örgütleme
- Süreç veya Makine Temeline Göre Örgütleme
- Zaman Temeline Göre Örgütleme
- Konularına Göre Örgütleme
- Proje Temeline Göre Örgütleme (Matriks Örgütler)
- Karma Örgüt Yapısı

İşlevlere (Fonksiyonlara) Göre Örgütleme: Bu model üniversite kütüphanelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde kütüphane genellikle teknik hizmetler ve okuyucu/kullanıcı hizmetleri olarak iki büyük bölüme (departman) ayrılmaktadır. Teknik hizmetler; sağlama, kataloglama-sınıflama, süreli yayınlar ve ciltleme gibi alt bölümlere ayrılabilir (**bkz. Şekil 2.7**) Okuyucu hizmetleri ise; ödünç verme, kütüphanelerarası işbirliği, danışma ve fotokopi gibi alt bölümlere ayrılabilmektedir. Böyle bir yapıda her bölüm yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumlu olmaktadır. Sağlama bölümü yöneticisinin sorumluluğu sağlama faaliyetleri ile ilgilidir. Her bölüm yöneticisi sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakmaktadır. Bundan dolayı

böyle bir yapılanmada en önemli yük tepe yöneticisine (kütüphane daire başkanı) düşmektedir.[276]



Şekil 2.7 Üniversite Kütüphanelerinin Örgüt Şeması (İşlevlere Göre Örgütleme)

Kütüphanelerde bu tür örgütlenmenin sakıncaları arasında "dar görüşlülük" adı verilen ve sorunlara sadece kendi işlevleri açısından bakan orta kademe yöneticilerin ortaya çıkması, bölümlerarası ve çatışmaların oluşması ayrıca, sadece bölüm yöneticileri aracılığıyla haberleşmeyi öngörmesinden dolayı, haberleşme sürecinin ağırlaşması sayılabilir.

Bu tür sakıncalarına karşılık işlevsel örgütlenme, üniversite kütüphanelerinde uzmanlaşma ve işbölümüne olanak verdiği için örgütsel etkinlik ve verimliliği

[276] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 103.

artırabilmektedir. Ayrıca bu tür yapılanmada belirli bir işlev içinde eşgüdüm (koordinasyon) kolaylaşmaktadır.[277]

Üretilen Mal/Hizmete Göre Örgütleme: Süreli yayınlar, danışma kaynakları, tezler, haritalar, el yazmaları ve basma eserler gibi yayın/hizmetin cinsine göre bölümlere ayırma yöntemidir.

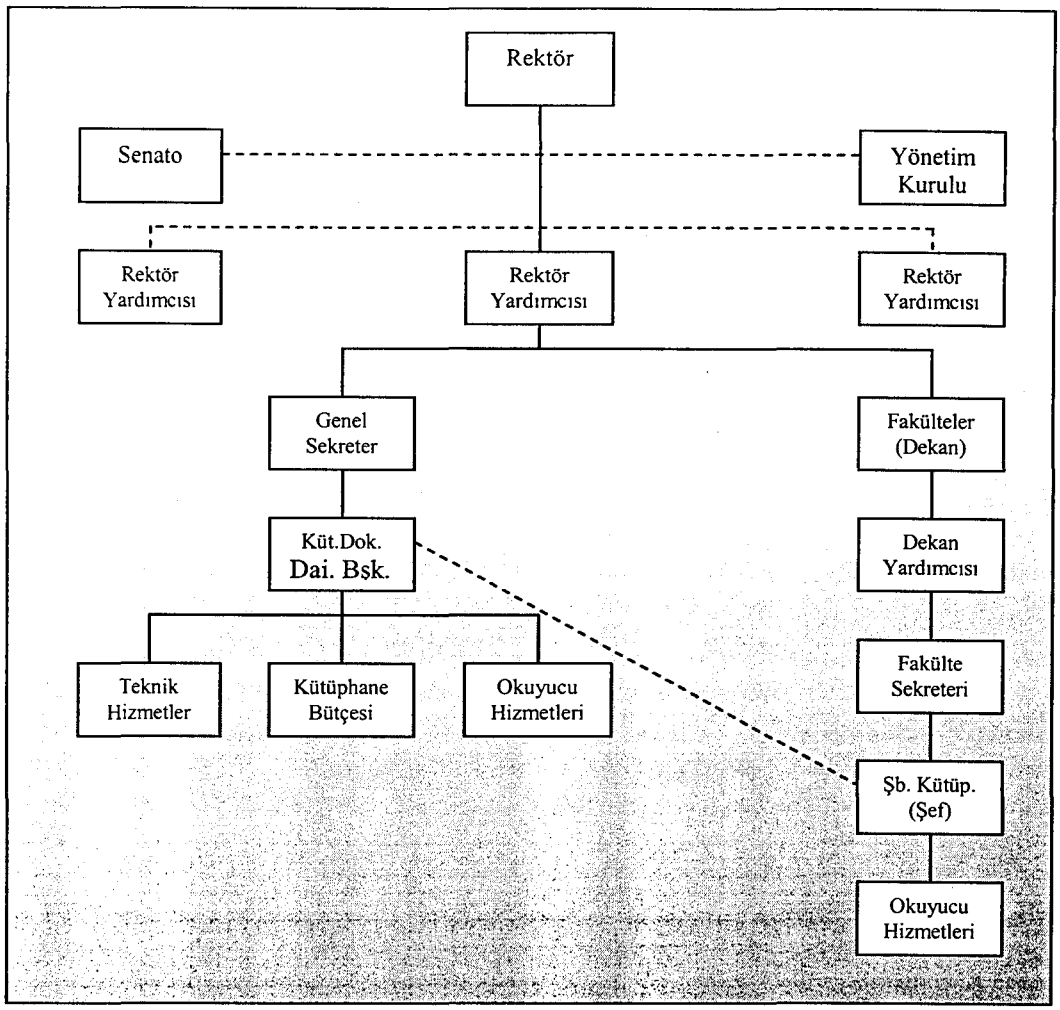
Bu örgüt yapısının yararı; farklı kullanıcıların özel ve çok çeşitli gereksinimlerine yanıt vermesidir. Sakıncası ise; bölümlerarası eşgüdüm güçlüğü ve özellikle kaynak savurganlığıdır.

Bölge Temeline Göre Örgütleme: Bu tür yapıda, merkezi birim ile onun dışında bulunan şube birimleri ayrı olarak örgütlenmektedir.[278] Bölge temeline göre örgütlenen üniversiteler ya önceden kurulmuş fakülte veya yüksekokullar bir araya getirilerek oluşturulmuş, ya da üniversite kurulurken fakülte ve yüksek okulların bağımsız olarak çalışmaları kabul edilmiştir. Hacettepe, Ankara, Ege, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversiteleri bu türün örneklerindendir. Dağınık yapıları nedeniyle bu tür üniversitelere bağlı fakülte veya başka birimlerin belirli bir yerleşim alanında toplanmaları da mümkün olmamıştır. Bu sistemde, üniversite merkez kütüphanesi yanında fakülte, bölüm, seminer ve enstitü kütüphaneleri söz konusudur (**bkz. Şekil 2.8**). Her birimin ayrı bir binası ya da kütüphane köşesi, personeli, bütçesi ve hizmet biçimi bulunmaktadır.[279]

Bu yapının kütüphaneler açısından en önemli yararı; sadece kendi kullanıcılarına açık olması ve haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırmasıdır. Bu yapının sakıncaları ise; şube kütüphane yöneticilerinin bir çeşit "imparatorluk" kurma eğilimi ile faaliyetlerini sürekli olarak genişletmeleridir. Ayrıca şubelerde merkezden yönetilen faaliyetlerin bulunması durumunda, bu faaliyetler ile şube kütüphaneleri faaliyetlerinin eşgüdümü sorunlar yaratmaktadır.

---

[277] Koçel, 2001, **a.g.e.**, s. 149.
[278] Yontar; **a.g.e.**, s. 118.
[279] Sönmez Çelik, "Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 2 (Temmuz 2000), s. 58.



Şekil 2.8 Üniversite Kütüphanelerinin Örgüt Şeması (Bölge Temeline Göre Örgütleme)

Okuyucu/Kullanıcı Temeline Göre Örgütleme: Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin kullanıcıları göz önüne alınarak yapılan örgütlemedir. Genellikle halk kütüphanelerinde çocuk bölümü, yetişkinler bölümü ve görme özürlüler bölümü biçiminde kullanılan bu yönteme üniversite kütüphanelerinde pek sık rastlanılmamaktadır.[280] Bu örgüt yapısının yarar ve sakıncaları, üretilen mal/hizmete göre örgütlemedeki gibidir.

Süreç veya Makine Temeline Göre Örgütleme: Bu model faaliyetlerini yürütebilmek için büyük oranlarda donanıma gereksinim duyan endüstri işletmelerinde kullanılmaktadır. Sözgelişi; maden külçesini ergiterek yabancı maddelerden ayıran fabrikalar ve çelik yapımını üstlenen atölyelerde bu tür yapıya rastlanmaktadır.

[280] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 104.

Kütüphaneler bu modeli daha küçük ölçekte donanımlar için kullanmaktadır. Sözgelişi; işlevleri ciltleme merkezli, bilgisayar merkezli, fotokopi merkezli veya görsel-işitsel materyal merkezli olan kütüphanelerde bu model uygulanmaktadır.[281]

Zaman Temeline Göre Örgütleme: Bu modele örnek ise; örgüt elemanlarının farklı zaman aralıklarında (gündüz ve gece gibi...) çalıştırılması ve örgüt faaliyetlerinin buna uygun olarak düzenlenmesidir.[282]

Konularına Göre Örgütleme: Günümüz üniversite kütüphanelerinin yaygın olarak kullandıkları bir yöntemdir. Bu yöntem daha derin ve kapsamlı danışma hizmeti ve okuyucu rehberliği sağlamakta ve personelin bir konu üzerinde daha ayrıntılı bilgi ihtiyacını gerektirmektedir. Üniversite kütüphanelerinde konu bölümleri genellikle geniş alanlar biçimindedir. Bu alanlar beşeri bilimler, sosyal bilimler veya fen bilimleri gibi konuları içermektedir.

Bir konu ile ilgili tüm bilgi kaynaklarının bir araya toplanması bu yöntemin yararları arasında sayılabilir. Bu kaynaklarla çalışan kütüphaneciler, genellikle konu hakkında özel eğitim görmüşlerdir. Sistemin sakıncası ise; bilgi kaynaklarının ve personel sayısının çoğalmasından (duplication) doğan maliyet artışları ve uzman personelin sağlanmasıdır. Ayrıca çoğu kullanıcıların birden çok disiplinlerarası konuda araştırma yapmak istemelerinden dolayı, çoklu konu alanlarında gezinmek zorunda kalmalarıdır.[283]

Proje Temeline Göre Örgütleme (Matriks Örgütler): Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde de proje türü işlerin yürütülmesi, kendine has özellikleri olan bir örgüt yapısını da beraberinde getirmiştir. Böyle bir gelişme proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara farklı zamanlarda gereksinim duyulmasının bir sonucudur. Proje örgütlemesi, farklı, tekdüze olmayan ve sıklıkla değişen ve farklı disiplinlerden gelen insanları bir araya getiren bir yapı biçiminde ortaya çıkmaktadır. Proje yönetimi ile ilgili uygulamalara

---

[281] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 105.
[282] Yontar, **a.g.e.**, s. 119.
[283] Erbay, , **a.g.e.**, s. 33-34.

bakıldığında, proje temeline göre örgütleme adı altında üç ayrı örgüt yapısının ele alındığı görülmektedir. Bunlar:[284]

- Klasik işlevsel (fonksiyonel) örgüt yapısı
- Saf (pure) proje örgütlemesi ve
- Matriks örgüt yapısıdır.

Klasik İşlevsel (Fonksiyonel) Örgüt Yapısı; yukarıda "işlevsel örgütleme"de de belirtildiği gibi; örgüt yapısının temel işlevler üzerine kurulduğu yapıdır ve daha çok küçük projeler için kullanılmaktadır. Yapı içindeki sağlama, kataloglama-sınıflama, danışma ve ödünç verme gibi işlevsel birimler, projenin kendi bölümleri ile ilgili faaliyetleri yerine getirmektedir. İşlevsel birimlerde görev alan personel, proje ile ilgili faaliyetler konusunda kendi fonksiyonel yöneticisine karşı sorumludur. Proje ile ilgili işlerin eşgüdümü üst kademe yöneticisi (kütüphane daire başkanı) tarafından sağlanmaktadır.

Saf (Pure) Proje Örgütlemesi; proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynak ve birimlerin "proje yöneticisi"nin emir-komutasına verildiği yapıyı ifade etmektedir. Belirtilen kaynak ve projede görev alacak elemanlar, örgütün ilgili diğer birimlerinden alınmaktadır. Ancak, proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı "geçici" nitelik taşımaktadır. Proje ile ilgili işler tamamlandığında, proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar örgütteki ilgili birimlere dönecekler ve proje örgütü ortadan kalkacaktır.

Proje örgütlemesi içinde yer alan birimler, proje yöneticisine emir-komuta ile bağlıdır. Gerçekte, proje örgütlemesi ile klasik işlevsel örgütleme arasında fark bulunmamaktadır. Aralarındaki tek fark, proje örgüt yapısının geçici olmasıdır. Büyük boyutlu projelerin gerçekleştirilmesinde bu yapı kullanılmaktadır.

Matriks Örgüt Yapısı: Yukarıda da belirtildiği gibi, proje örgütleri proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse; ortaya çıkan yapıya matriks örgüt yapısı adı verilmektedir. Matriks temeline dayalı örgütlemede, bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev, hem de proje örgütünün

[284] Koçel, 2001, **a.g.e.**, s. 254-263.

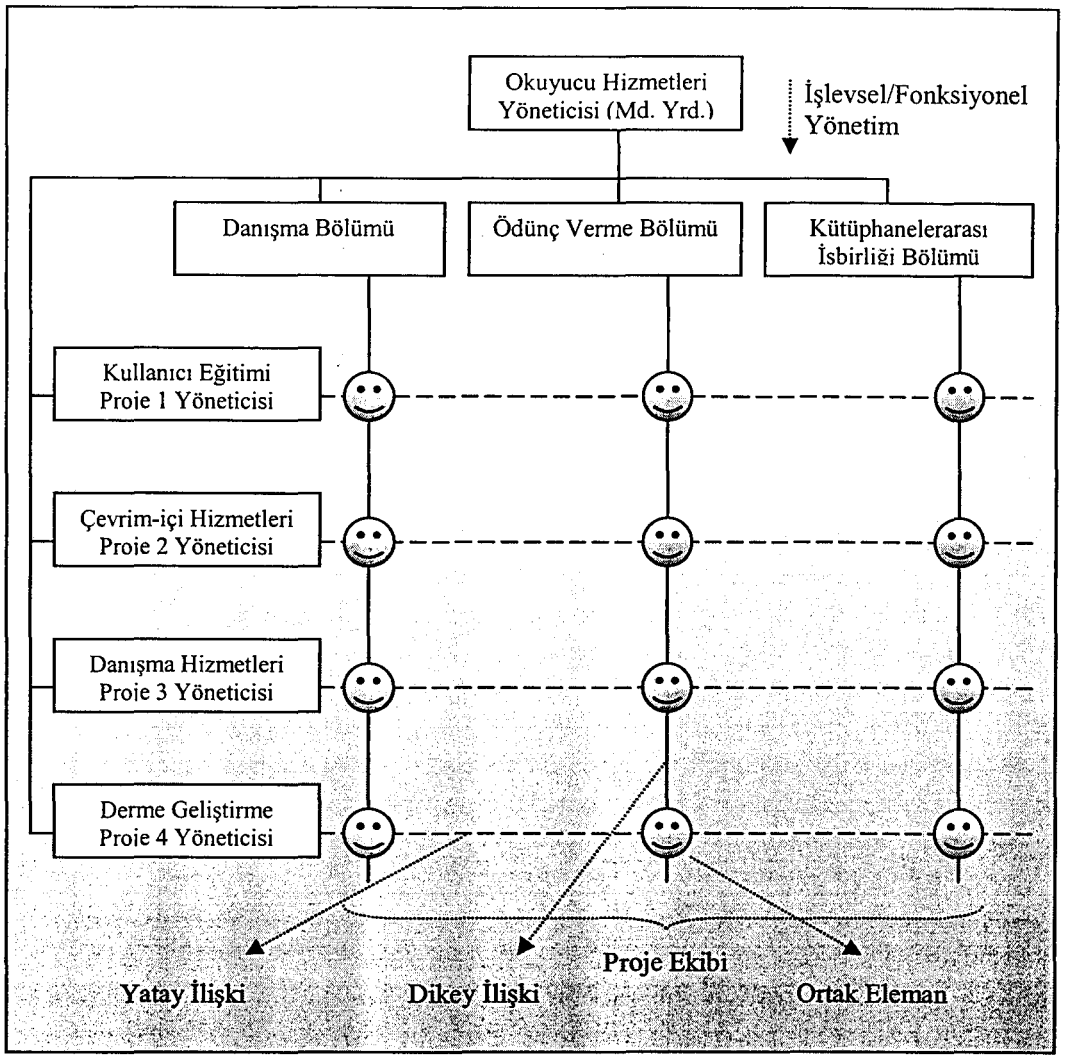
bir arada kullanıldığı görülmektedir. Matriks örgüt, ikili bir yapıdır ve bölümleri oluşturan pozisyonlar aynı zamanda iki ayrı üst'e bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle bu tür örgütlemede "komuta birliği" ilkesi terk edilmiştir.[285]

San Francisco Devlet Üniversitesi Kütüphanesi özellikle danışma hizmetleri ve derme geliştirme faaliyetlerinde örgütsel etkinliği artırmak için matriks örgüt yapısını benimsemiştir. Dikey örgütün ikinci bir yatay örgüt yapısıyla tamamlanmasından oluşan bu örgüt yapısı **Şekil 2.9**'da gösterilmektedir. Şekilden de izlenebileceği gibi; okuyucu hizmetleri tarafından yürütülen kullanıcı eğitimi, çevrim-içi hizmetler, danışma ve derme geliştirme faaliyetleri ile ilgili 1, 2, 3 numaralı projeler belirlenmiş ve anılan projelere bu faaliyetlerin eşgüdümünden sorumlu yöneticiler atanmıştır. Projede çalışan kütüphaneciler, çalıştıkları (okuyucu hizmetlerine bağlı danışma bölümü veya ödünç verme bölümü veya kütüphanelerarası işbirliği bölümü) birim yöneticilerine ve aynı zamanda bağlı bulundukları proje yöneticisine ikili rapor vermek yükümlülüğündedirler. San Francisco Devlet üniversitesinde uygulanan bu yapı olumlu sonuçlar vermiştir. Sözgelişi; örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerine odaklanılmış ve daha fazla haberleşme ve eşgüdüm sağlanmıştır.[286]

Bu yapıda okuyucu hizmetleri bölüm yöneticisi; kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün fiilen yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması konularından sorumludur. Proje yöneticileri ise; projenin zamanında bitirilmesi, hizmet düzenlemesi ve bütçelenen sınırlar içinde kalınması gibi konulardan sorumludur.

---

[285] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s. 179.
[286] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 138-139.



Şekil 2.9 Matriks Örgüt Yapısı

Karma Örgüt Yapısı: Endüstri veya ticaret işletmelerinde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinin çoğu yukarıda açıklanan örgütlenme biçimlerinden birinin sakıncalarını başka bir yapıyla dengelemek amacıyla, daha kurumsal olan karma örgüt yapısını kullanmaktadırlar. Bunun nedeni örgütlerin büyümeleri ve çeşitlilik söz konusu olduğu zaman tek bir bölümleme sistemi ile amaçlara ulaşmanın güçleşmesidir. Bu nedenle, karma örgüt yapısı bir amaç değil, saptanan kütüphane amaçlarına ulaşmak için bir araç olmaktadır. Sözgelişi; üniversite kütüphanelerinde işlevsel bir örgütlemeye ek olarak, zaman içinde kullanıcıya ve üretilen mal/hizmete göre örgütleme de ortaya çıkabilmektedir.

Gelecekteki üniversite kütüphaneleri yapısının nasıl olacağı çeşitli bilim insanları tarafından yıllardır tartışılan bir konu olmaktadır. Bu yazarlardan pek çoğu

kütüphanelerde merkezileşmeme (yerinden yönetim) eğiliminin artabileceği görüşünde birleşmektedir. Bilindiği gibi merkezileşmeme; karar verme yetkisinin üst basamaklardan alt basamaklara göçerilmesi (yetkinin örgüt içinde yayılması) durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bunun tam tersine; karar verme yetkisinin sadece üst basamaklarda toplandığı ve yönetimsel denetimlerin en sık olduğu durumlarda da merkezileşmeden söz edilebilir.

Elli yıldan daha uzun bir süre önce, Hugh Atkinson gelecekteki üniversite kütüphanelerinin merkezileşmeme odaklı olabileceğini belirtmiştir. Atkinson'a göre; ideal kütüphane yapısı bir veya iki kütüphaneci, bir veya iki kütüphaneci yardımcısı ve yine az bir sayıdaki bursiyer öğrencinin aynı türden kullanıcı kitlesine geniş bir dermeyle hizmet verdiği birimlerden oluşacaktır. Atkinson, ortaya çıkan bu oluşumun farklı bir yönetsel yapıyı gerektireceğini ve bu yapıda kütüphane yöneticisinin rolünün denetleyiciden çok hizmet birimlerinin kaynak gereksinimini karşılayan, ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm önerileri getiren ve bölümlerarası eşgüdümü sağlayan bir koordinatör biçiminde gerçekleşeceğini belirtmektedir. Doğaldır ki; ortaya çıkan bu yapılanma, örgüt içindeki çatışmalara meydan vermemek için olağan üstü yeteneklere sahip bir yönetici kadrosunu gerektirmektedir.[287]

Yaklaşık aynı dönemlerde, Charles Martell gelecekteki kütüphane yapılarına ilişkin bir yazısında; kütüphane yapılarının küçültülerek, kullanıcı merkezli çalışma gruplarının oluşturulmasını ve kütüphaneleri kullanıcı gruplarıyla işlevlerin kesişim noktası haline getirilmesini önermektedir. Oluşturulan çalışma grubu üyelerinden her biri, danışma hizmetlerinin geliştirilmesi, kütüphane dermesinin büyütülmesi, kullanıcı eğitimi, kendine özgü kataloglama yapma ve diğer bilgi hizmetlerini yürütme gibi kütüphane işlevlerini yerine getirebilecektir.[288] Kullanıcı odaklı örgütler takım çalışmalarına, büyük ölçekli projelere olanak tanımakta ve hizmet kalitesinin artırılmasını taahhüt etmektedir.

---

[287] " Hugh C. Atkinson, "The Impact of New Technology on Library Organization", **The Bowker Annual of Library & Book Trade Information** (29. Ed., N.Y.: R. R. Bowker, 1984), s. 114" Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 107'deki alıntı.

[288] "Charles R. Martell, Jr.,**The Client-Centered Academic Library: An Organizational Model** (Westport: CT: Greenwood, 1983), s. 67" Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 107'deki alıntı.

Merkezileşmeme görüşünün ilk savunucuları kütüphaneleri fiziksel bir varlık (bina) olarak ele almaktadırlar. Bu görüşler günümüzde önemini yitirerek, yerini "geleceğin kütüphaneleri tuğla (bricks) (fiziksel yapı ve binalar), kitaplar ve bilgisayar ortamından oluşacaktır" görüşüne bırakmaktadır. Kütüphanecilik literatürüne bakıldığı zaman sanal ve duvarsız kütüphaneler hakkında pek çok yayın olduğu görülmektedir. Bu yayınlara göre sanal kütüphane yapısı fiziksel bir varlıktan oluşmamaktadır. Gereksinim duyulan bütün bilgilerin bilgisayar ortamında sağlanacağından dolayı, bu tür yapılarda geleneksel kütüphaneler tarafından biçimlendirilen depolama işlevine rastlanmamaktadır. Sanal kütüphanelerin artmasıyla kağıda dayalı yayınlar yakın bir gelecekte ortadan kalkacak ve kütüphaneler tarafından da kullanılmayacaktır. Bu konudaki görüşlere göre; fiziksel yapı olarak kütüphaneler var olmaya devam edecek, fakat bu yapı günümüzdekilerden farklı olacaktır. Sözgelişi; üniversite kütüphaneleri kampusa basılı daha az kitap ve dergi sunan küçük şube kütüphanelerinden oluşacaktır. Bu birimler bilgiye erişimi elektronik olarak gerçekleştireceklerdir. Öğrenciler ve öğretim elemanları elektronik yayınlara yurtlarından, ofislerinden ve evlerinden de erişim sağlayabileceklerdir.[289]

Yukarıdaki bilgiler ışığında konuyu biraz daha somutlaştırmak gerekirse; yakın bir gelecekte üniversite kütüphaneleri, süreç ve materyalleri kağıda dayalı olan geleneksel kütüphane ve işlevlerini ve dermesini BT'ye göre oluşturan sanal kütüphanelerin birleşiminden oluşan karma yapıdan oluşacaklardır. Bu yapı zaman içinde değişerek ve gelişerek uzak bir gelecekte sanal kütüphaneleri oluşturacaktır. Sanal kütüphaneler dermenin ve tüm işlemlerin BT aracılığıyla gerçekleştirilebileceği bir yapıdır. Bu yapıda Internet'e bağlı bir bilgisayar şebekesi kurulmakta, çalışanlar kütüphanenin misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı bir hale getirilebilir. Ayrıca bu yapıda örgütün temel yetenekleri (core competence) (sözgelişi; A Üniversitesi Merkez Kütüphanesi sadece idari ve sosyal bilimlerde uzmanlaşabilir, derme ve süreçlerini bu konularda oluşturabilir) belirlenmekte temel yetenek dışındaki işler taşeronlara devredilebilir (outsourcing), konsorsiyumlar kurularak stratejik iş ortakları kurularak harekete geçirilip işletilebilir.

---

[289] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 108.

Sanal kütüphaneler tam anlamıyla bir "ağ" (Web) yapısında örgütlenmektedirler. Bu ağ kapsamındaki kütüphaneler, sahip oldukları temel uzmanlık (core competence) özelliklerine göre bu ağ içinde faaliyet göstermektedir. Bu yapı içine girme bir çeşit önyeterlik şartına bağlı görülmektedir. Sanal ağ, yeterliği olan kütüphanelerin belli bir proje veya amaç doğrultusunda, siberuzay ortamında bilgi alış-verişine dayanan iletişim sayesinde, kullanıcı karşısında sanki tek bir kütüphane varmış gibi davranan örgütler topluluğudur. Bu yapının en önemli özelliği "açık uçlu" (open-ended) bir yapı olması bir başka deyişle; sürekli olarak yeni kütüphanelerin bu yapıya dahil olması, öz uzmanlığını yitiren kütüphanelerin (sözgelişi; A Üniversitesi Merkez Kütüphanesi uzmanlaştığı idari ve sosyal bilimler konusunda oluşturduğu dermesini yenilemediği ve geliştirmediği durumlarda) ağdan çıkması biçiminde dinamik bir özellik göstermesidir.

Sanal kütüphanelerde örgütsel unvanlar da önemini yitirmektedir. Basamaksal yapıyı ifade eden unvanlar yerine süreli yayınlar uzmanı, veri giriş operatörü, ödünç verme elemanı gibi sadece işin niteliğini belirten unvanlar ortaya çıkmaktadır. Sanal kütüphane çalışanları bir projeden bir başka projeye geçen bireyler durumundadır. Birey her değişimde yeni bir ekip/takım (team) içine dahil olmaktadır. Dolayısıyla artık bireylerin basamaksal düzeyleri değil, uzmanlıkları önem kazanmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda, diğer örgütler gibi üniversite kütüphanelerinin de küresel düzeyde ilişkiler içine girdiği ve sanallaştığını giderek artan ölçüde görmek mümkün olacaktır. Örgütler boyutundaki bu değişim kişisel yaşama da yansıyacaktır. Müşteri olarak yapılan alış-verişler, işyerinde çalışma, kültür ürünlerinin tüketimi (tiyatro, sinema, müze, konser gibi) ve kütüphaneler aracılığıyla bilgi/bilgi kaynaklarına ulaşma gittikçe artan oranlarda sanal ortamda gerçekleşebilecektir.

2.1.2.2. Üniversite Kütüphanelerinde Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan öykü, inanç ve sloganlardan oluşan bir yapıyı ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürü örgütsel değerler,

semboller ve sloganlar, öykü ve masal gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurları kısaca açıklamak gerekirse;[290]

Örgütsel Değerler: Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan; nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan davranışlar olduğunu belirleyen görüşlerdir. Kalite, temizlik, iyi hizmet, kütüphane kullanıcısına güleryüzlü yaklaşım örgütsel değerlere verilebilecek birkaç örnektir.

Semboller ve Sloganlar: Şekiller, giysiler, binalar, etkinlikler ve sloganlar gibi örgütün kimliğini ön plana çıkaran unsurlardır. Örgüt amblemi, önemli günlere ilişkin etkinlikler, özel iş giysileri veya kütüphane kullanıcısıyla yüz yüze çalışan personelin yaka kimlik kartları örnek verilebilir. Sloganlar ise; örgütün temel değerlerini en kısa yoldan çalışanlar ve kullanıcılarına/müşterilerine ileten sözcükler ve cümlelerdir.

Öykü ve Masallar: Örgütün kuruluşu, geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır. Sözgelişi; Vehbi Koç'un iş hayatına başlayışı, çevresi ile ilişkileri konusunda anlatılanlar Koç Şirketleri ve çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Eğer bir üniversite kütüphanesi sahip olduğu örgüt kültüründe değişiklikler yapmak istiyorsa; yukarıda açıklanan unsurlarda yeniden yapılanmaya gitmek zorundadır. Açıkçası bir örgüt kültürünü değiştirmek söylendiği kadar kolay olmamaktadır. Çünkü değerler esnek olmayan bir yapıya sahiptir, çalışanlar ve yöneticiler de mevcut örgütsel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Çalışanlar "her zaman işler bu yollarla yapılır" mantığıyla hareket ederek değişime direnç gösterebilirler. Bununla birlikte, sözgelişi; Toyota gibi bazı örgütlerde, bilinçli olarak "bir örgüt kültürü değişikliklere kucak açmalıdır" mantığıyla hareket edildiği görülmektedir.[291]

Buraya kadar olan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürü, bir örgüt için yaşamsal bir öneme sahiptir. Örgütün görünmez kalitesi, bir başka deyişle; belirgin bir

---

[290] Güneş Berberoğlu, "Örgüt Kültürü", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. İnan Özalp (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002), s. 252-253.
[291] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 96.

üslubu, bir karakteri ve bir işi yapma yöntemi gibi unsurlar emir vererek yaptırma gücünden veya biçimsel bir sistemden daha etkili olabilmektedir.

2.1.3. Kadrolama İşlevi

Örgütlerdeki insan unsuru, çalışan bireylerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özellikleri ile bir bütünlük göstermektedir. "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı olarak belirtilen ve "Kaizen" olarak da adlandırılan bu sürekli gelişme felsefesi ile "önce insan" ya da "birey kalitesi" son derece önemlidir.[292] Örgütlerde mevcut fiziksel, mali ve diğer kaynaklar eksiksiz bir biçimde yer alsa bile, bunlar insan unsuru tarafından anlamlaştırılmadığı sürece hiçbir değer taşımamaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerdeki insan unsuru, zaman zaman "insan sermayesi" (human capital) olarak da adlandırılmaktadır. Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde çeşitli düzeylerde eleman istihdam edilmektedir ve genellikle de bütçenin %50-60'ı personel harcamaları için ayrılmaktadır. Bu nedenle Bryson, kitabında "örgütün en pahalı, fakat en değerli kaynağı insandır"[293] görüşünü dile getirmektedir. Günümüzde örgütün en önemli zenginlik kaynağı olan insan unsuru, yönetimin merkezine alınmakta ve bu kaynaktan hareketle yeniden yorumlanmaktadır.

"Bir yöneticinin kalitesi, yönetiminde çalışan bireylerin kalitesi ile ölçülür" görüşü günümüz yönetici ve yazarları tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Bilindiği gibi yönetim bir ekip işidir. Ekibi, bir başka deyişle kadroları çeşitli açılardan yeterli olan yöneticilerin başarı şansının yüksek olduğu bir gerçektir. Bundan dolayı, yönetim uzmanları tarafından "kadrolama, örgütler için önemli bir işlevdir" görüşü yaygın olarak benimsenmektedir. Yönetim literatürü tarandığı zaman, kadrolama işlevinin pek çok yayında ayrı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu yaklaşım, planlama ve örgütleme sürecinde kadrolama çalışmalarının bir kısmının yerine getirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca kadrolama konusu "insan kaynakları yönetimi"nin de bir

---

[292] Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2000), s. 81.

[293] "Bryson, **a.g.e**, s. 71" Yontar, **a.g.e.**, s. 127'deki alıntı.

parçası olarak incelenmektedir. Buna karşın, çeşitli yazarlar, yönetim ile ilgili çağdaş yaklaşımlara dayanarak kadrolamayı bir yönetim işlevi olarak ele almaktadırlar.[294]

Kadrolama (adamlama) işlevi; "bir örgütsel yapının belirlediği mevkileri dolduracak işgörenin doğru ve etkin bir biçimde seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve değerlemesi ile eğitim ve geliştirilmesi süreci" olarak tanımlanabilir.[295]

Kadrolama çalışmaları, genellikle, bir örgütteki her yöneticinin ilgi alanına girmektedir. Her birimin yöneticisi, kendi biriminin işlerinden ve işgücünün özelliklerinden haberdar olmak zorundadır. Böylece her yönetici, kadrolama çalışmalarının gerektirdiği bilgilere sahip olarak, bu sürece az ya da çok katkıda bulunabilir. Kadrolama işlevinden temelde kimlerin sorumlu olduğu bir örgütten diğerine farklılıklar göstermektedir.[296] Sözgelişi; bazı büyük kütüphane/bilgi-belge merkezleri bünyelerinde, kadrolama işlevini yürütmek üzere konusunda eğitim almış uzman personel bulundururlar. Bu bireyler genellikle insan kaynakları yöneticisi olarak insan kaynakları işlevlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Bazı üniversite ve araştırma kütüphaneleri ise; bu hizmeti bağlı bulundukları örgütlerin insan kaynakları bölümünden alırlar. Bünyesinde insan kaynakları bölümü bulunduran büyük kütüphanelerde, anılan bölümün yöneticisi, bazen yüksek lisans düzeyinde eğitim almış, buna ek olarak insan kaynakları yönetimi konusunda çeşitli kurslara katılmış ve genellikle kütüphaneci olmayan bir kişidir.[297]

2.1.3.1. Üniversite Kütüphane İşgöreninin Özellikleri

Üniversite kütüphanelerinde, personel gruplaması olarak belli başlı iki türden söz edilebilir. Birinci gruplama; profesyonel ve profesyonel olmayan elemanlar

---

[294] Güneş Berberoğlu, "Kadrolama", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. İnan Özalp (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002), s. 91.
[295] Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar: Bilgisayarların İşletmelerin Yönetim ve Organizasyonu Üzerindeki Etkisi ve Türk İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımı** (2. B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1990), s. 151.
[296] Berberoğlu, "Kadrolama", **a.g.e.**, s. 94.
[297] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 164.

biçimindedir. Bir diğer gruplama ise; profesyonel elemanlar arasında yapılabilir. Profesyonel elemanların bir kısmı, doğrudan kütüphane/bilgi ve belge yönetimi alanında eğitim görmüş kimseler olabilir. Bazı elemanlar ise; bu tür bir meslek eğitimi yerine, sözgelişi; işletme yönetimi, tarih, filoloji ve matematik gibi farklı alanlarda lisans ya da lisans üstü öğrenim gören ve konu uzmanları olarak düşünülebilecek elemanlardır.[298] Profesyonel kütüphaneciler, örgütün çeşitli kademelerinde yönetici ve konu uzmanı olarak görev alabilmektedirler.

Üniversite kütüphanelerindeki destek işgücü, herhangi bir yüksek öğretim kurumuna girmemiş kişilerden ve/veya halan üniversitenin her hangi bir programına devam eden ve kütüphanede tam (full-time) ya da yarı zamanlı (part-time) olarak çalışan öğrencilerden oluşmaktadır. Bu işgücü veri girişi, ödünç verme işlemleri, raf okuma, fotokopi hizmetleri gibi kütüphane hizmetlerinde görev alabilmektedir.

2.1.3.2. Üniversite Kütüphanelerinde Kadrolama Süreci

Çalışanlardan en üst düzeyde verim almak ve iş yaşamının kalitesini artırarak, personelin yaptıkları işten zevk almalarını, dolayısıyla bireylerin kendilerini örgütün önemli bir unsuru olarak görmelerini sağlamayı amaçlayan kadrolama süreci, "planlama", "personel bulma, seçme ve yerleştirme", "değerleme ve ödüllendirme", "yetiştirme ve geliştirme" ve "ücret yönetimi" gibi çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Anılan kadrolama işlevlerinin üniversite kütüphanelerindeki uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır.

Kadrolama sürecinin **planlama işlevi**; işgücü planlaması, iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartlarından oluşmaktadır.

İşgücü Planlaması: Gereken sayı ve nitelikteki işgücünü, istenen yer ve zamanda hazır bulundurma çabalarının tümüne denir.[299] Bu süreç diğer örgütlerde olduğu gibi

---

[298] Yontar, **a.g.e.**, s. 127.
[299] Ramazan Geylan, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri", **Genel İşletme**, Ed. Güneş Berberoğlu (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001), s. 155.

üniversite kütüphanelerinde de kısa ve uzun dönem olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise; örgütün yeni yatırımlar ve değişmeler doğrultusunda gereksinim duyacağı eleman sayısı, bunların yetenek ve eğitim düzeyleri, ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır.[300]

İş Analizi: Bir örgüt içinde yapılması gereken iş ve görevlerin içeriğini, kapsamını, özelliklerini, bunlarda yer alan işlemleri, yapılması gereken davranışları ve işin gerektirdiği işgören niteliklerini belirleme sürecidir.[301] İş analizi işgücü planlamasının yanında; işe alınacak personelde olması gereken niteliklerin belirlenmesinde, işe yerleştirme, yükseltme ve atamaların yapılmasında, eğitime alınacak personelin belirlenmesinde, personel değerleme ölçütlerinin saptanmasında kullanılmaktadır.

İş analizi; iş tanımı, iş gerekleri ve başarı standartları olmak üzere üç önemli bölümden oluşmaktadır. *İş tanımı*; yapılacak iş/görev kapsamının, yer alan işlemlerin, temel özelliklerinin, sorumluluklarının ve çalışma koşullarının açıklanması ve yazıya dökülmesi sürecidir. Bu bölüm örgüt yapısının oluşturulmasında, örgütün personel gereksiniminin belirlenmesinde ve iş değerlemesi çalışmalarında yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadır. *İş gerekleri*; iş/görevleri yerine getirecek elemanların sahip olması gereken bilgi, yetenek ve deneyim gibi diğer özellikleri açıklamaktadır. Bu bölüm eleman seçme, işe alma, yetiştirme ve geliştirme, güvenlik gibi işlemlerde yöneticilere destek olmaktadır.

Başarı standartları ise; iş/görevi yapan personelden nicelik ve/veya nitelik olarak belirlenmiş başarı düzeyi ile beklenen rolleri tanımlamaktadır. Bu bölüm eğitim gereksinimi ve niteliğini belirlemede ve ücret sisteminin oluşturulmasında oldukça yararlı bir denetim noktası konumundadır.[302]

Değişen ve gelişen teknoloji işin gerektirdiği becerileri de değiştirebilmektedir. Sözgelişi; kütüphanelerde kataloglama işi, bibliyografik kaynaklara bilgisayarla

---

[300] Sabuncuoğlu ve Tokol, **a.g.e.**, s. 309.
[301] Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 267.
[302] Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 267-268.

ulaşılmaya başlandığından beri büyük değişikliklere uğramıştır. Bu yüzden iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartlarının işin gereklerine uygun bir biçimde sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir.

Personel bulma; işe uygun nitelikteki adayların örgüte başvurmasını sağlamaya dönük çalışmaları kapsamaktadır. Bu süreçte işe uygun niteliklere sahip kişilerden bir aday havuzu oluşturulur. Örgütlerde personel bulma faaliyeti, iş açığının doğması ile başlar ve adayların başvurusu ile sona erer. İşgören bulma işlevinin başarısızlığı, bir başka deyişle; uygun nitelikteki adayların başvurusunun sağlanamaması durumu seçme aşamasının da başarısız olmasına neden olacaktır.

İşe uygun nitelikteki adayların örgüte başvurmasını sağlamak her zaman kolay olmamaktadır. Örgütten, çevreden ve kişilerden kaynaklanan örgüt politikaları (iç kaynaklara başvurma politikası, ücret politikası, istihdam politikaları), işgücü planları, ve çevre koşulları personel bulma işlevini etkileyen önemli unsurlardır.[303] Örgütlerde çeşitli personel bulma yöntemleri kullanılmaktadır. İşyerine yapılan kişisel başvurular, örgüt çalışanlarının önerileri, gazete, dergi, radyo-televizyon, Kutup-L gibi Internet'teki mesleki tartışma grupları, Web siteleri ve kütüphanecilik (yeni adıyla Bilgi ve Belge Yönetimi) bölümlerinde yapılan duyurular, özel danışmanlık firmaları, İş Kurumu ve ÜNAK (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği), TKD (Türk Kütüphaneciler Derneği) gibi çeşitli mesleki kuruluşlar aracılığıyla işgören bulma en yaygın yöntemler arasındadır.

Personel seçme ve yerleştirme; işe alma işlevinin seçme aşaması, adayların açık olan iş için örgüte başvurması ile başlamakta ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle bitmektedir. Bu süreç; ön kabul, işe alma testleri, işe alma görüşmeleri (planlı, plansız ve karma görüşme), referansların kontrolü, sağlık kontrolü, ilk amirle görüşme ve karar olmak üzere altı aşamadan oluşmaktadır. İşe alınmasına karar verilen aday/adaylar belirli yasal düzenleme ve kurallara uygun olarak işe yerleştirilirler.

---

[303] Geylan, **a.g.e.**, s. 161.

Kadrolama sürecinin **değerleme ve ödüllendirme işlevi**; başarı değerleme, ödüllendirme ve disiplin işlevlerinden oluşmaktadır.

Başarı Değerleme; bir elemanın iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistemli bir biçimde değerlendirilmesidir. Yazılı olarak yapılması gereken böyle bir değerlemenin çeşitli yararları vardır. Başarı değerlemesi, personelin terfi ettirilmesi, başka bir göreve getirilmesi ve hatta işten çıkarılması gibi kararları desteklemektedir. Maaş ya da ücretlerin belirlenmesinde; hem yöneticinin, hem de değerlendirilen elemanın belli bir işin gerektirdiği başarı düzeyi konusunda daha iyi bilgilendirilmesinde ve böylece işin daha iyi yapılması konusunda gerektiğinde düzeltici eylemlere gidilmesinde yararlı olmaktadır. Ancak, böyle bir değerleme sonuçta insanlar tarafından yapılacağından, değerlemede belirli bir öznellik payının olacağı da göz ardı edilmemelidir. Başarı değerlemesi, mümkün olduğu kadar nesnelliği sağlayacak tekniklerin geliştirilmesine de yol açmıştır.[304] Örgütlerde en çok kullanılan değerleme yöntemleri arasında boylandırma çizelgesi yöntemi, kontrol listesi yöntemi, sıralama yöntemi, puan dağıtım yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemi yer almaktadır.

Başarı değerleme; kütüphane yönetimi için özellikle belirsizlikleri en aza indirip, karar vermede yardımcı olan araçlardan biridir. Bu araç; hem üst düzey yöneticilere planlama, karşılaştırma ve yargılamada yardımcı olan, hem de astlara kütüphane/bilgi-belge merkezinin amaçlarını daha iyi tanıma ve güdülenme olanağı tanıyan bu yöntem daha çok halk kütüphanelerinde talep görmekle birlikte, üniversite kütüphanelerinde ve ulusal kütüphanelerde de uygulama alanı bulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kütüphane yöneticilerinin önemli sorunlarından biri durumuna gelmesi ile, işgörenlerin nasıl çalıştığı, birbirleriyle iletişimleri ve hizmet verdikleri kullanıcı gruplarının değerlendirilmesi söz konusu olan tüm bilgi merkezlerinde başarı değerleme yöntemi kullanılmaktadır.[305]

---

[304] Yontar, **a.g.e.**, s. 129-130.

[305] Sekine Karakaş, "Başarı Değerlendirmesi: Kütüphanelerde ve Enformasyon Merkezlerinde Yeni Bir Yönetim Aracı", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 4, S. 4 (Sonbahar 1991), s. 167.

Ödüllendirme; işinde başarılı olan işgörenin çeşitli yollarla mükafatlandırma işidir. Vroom'un modelinde güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır:[306]

İçsel ödüller; bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine sağladığı kişisel doyumdur. Yaptığı işten ve kazandığı başarıdan her bireyin mutluluk duyduğu, mesleki bilgi ve görgüsünü de geliştirdiği bir gerçektir. Yönetici çalışma koşullarını iyileştirerek ve personeli sürekli eğiterek çalışana bu ödülü dolaylı yollardan vermiş olmaktadır.

Dışsal ödüller; bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Bu ödüller; zam ve ikramiye alma, terfi etme vb. biçiminde olmaktadır.

Kütüphanelerdeki başarılı çalışmalar genellikle, özel sektörün aksine parasal olmayan yollarla ödüllendirilmektedir. Buna karşın bazen, işgörenin çalışmalarını taktir etmek için, maliyeti olmayan ya da düşük maliyetli ödüller de verilmektedir. Sözgelişi; Duke Üniversite Kütüphanesi'nde seçkin personeli göstermek için "İşgören Tanıma Programı" bulunmaktadır. Bu programın amacı; belirli dönemler içinde işinde başarı göstermiş personeli belirlemek ve ödüllendirmektir. Ayrıca diğer kütüphane örgütlerinin de daha geniş tanıma sistemlerini oluşturdukları da gözlemlenmektedir. Sözgelişi; Wisconsin Üniversite Kütüphanesi yönetimi, işlerinde başarılı olmuş personeline "Üstün Başarı Belgesi" verilmektedir. Bu tür ödül işgörene "eğer bir sorun görüyorsan onu sahiplen!" ilkesini kabul eden Toplam Kalite Yönetimi felsefesine tamamen uymaktadır. Çünkü bu ödüller, işgörene, açık bir ifadeyle "eğer büyük bir başarı görüyorsan, onu tanımla!" uyarısında bulunmaktadır.[307] Yine diğer kütüphanelerde, bütün örgüt çalışanlarının katılımıyla, ayın ve/veya yılın başarılı elemanları seçilmekte, kütüphanelerin en gözde yerlerinde oluşturulmuş başarılı elemanlar köşesine bu elemanların isim ve fotoğrafları asılmaktadır. Ayrıca, kütüphanelerdeki ödüllendirme sistemine bakıldığı zaman, başarılı işgörenin terfi ettirilmesi, maaş/ücret artırımı, işiyle ilgili kararlara katılımının sağlanması, çalışma ortamının iyileştirilesi, eğitim programları düzenlenmesi ve iş zenginleştirme gibi yöntemlere de rastlanmaktadır.

---

[306] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Genişletilmiş 6. B., İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., 2000), s. 515.
[307] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 231.

Disiplin; örgütsel standartların izlenmesi amacıyla personele özdenetim kazandırılması sürecidir. Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için işgörenin düzenli ve uyum içinde çalıştırılması gerekmektedir. Bu gereklilik örgütte bir dizi kural ve düzenlemelerle etkin bir disiplin sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. [308]

Kadrolama sürecinin **yetiştirme ve geliştirme işlevi**; işe alıştırma (orientation), personel eğitimi ve kariyer planlaması işlevlerinden oluşmaktadır.

İşe Alıştırma; işe yeni alınan personelin en kısa sürede üretken duruma getirmek için uygulanan eğitim programıdır. Bir işe alıştırma programında; örgütün tanıtımı, personel haklarının açıklanması, iş ile ilgili bilgilerin aktarımı ve tanıştırma aşamaları yer almaktadır.

Personel Eğitimi; personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırarak işin gereklerine uydurma çabasıdır. Personel eğitimi, çalışanın işini daha iyi yapması amacını taşımaktadır. Personel eğitimi, örgüte ve işgörenin kendisine çeşitli açılardan yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir: [309]

- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır,
- Üretim/hizmetin miktar ve kalitesini yükseltir,
- İç kaynaklardan personel sağlamayı kolaylaştırır,
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür,
- Yönetici ve işgören ilişkilerini geliştirir,
- Personelin değişime karşı direncini azaltır,
- Personelde güven ve başarı duygularını geliştirir,
- İş doyumu sağlar.

Personel eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı eğitim olmak üzere iki biçimde değerlendirilebilir. *İşbaşı eğitim*; personeli yaptığı işten uzaklaştırmadan, işinin başında eğitilmesidir. İş üzerinde öğrenme, çıraklık, iş değiştirme ve sorumluluk verme ve staj en çok kullanılan iş başı eğitim yöntemlerindendir.

---

[308] Ramazan Geylan, **İşletmelerde Personel Disiplini** (Eskişehir: MET Yay. Ltd. Şti., 1993), s. 9, 151-154.

[309] Geylan, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri", **a.g.e.**, s. 165.

Kariyer Planlaması; bireyin kendisine örgütte statü itibarıyla bir yükselme yolu seçerek, bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme faaliyetidir. Kariyer planlaması modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, örgütteki hareketliliği sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından istenmeyen tekdüze uygulamaların önüne geçilmiş olmaktadır. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli adımdan oluşmaktadır. Öncelikle bireyin etkin olduğu kariyer planlaması yapılmalıdır. Ardından örgütün bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimi gerçekleştirilmiş olur.[310]

Kariyer planlaması ve geliştirilmesinde; başarı ölçme ve geliştirme, etkili ast-üst ilişkileri, iş başı ve iş dışı eğitim programları, yönetici geliştirme ve yetiştirme, kariyer danışmanlığı, kariyer planlama ve geliştirme grup çalışmaları gibi araçlardan yararlanılmaktadır.

Ücret/maaş ödeme sistemleri kütüphanelerarasında farklılıklar göstermektedir. Ücretler genellikle saat başı temel alınarak yapılırken, maaşlar ise; yıllık dönemler baz alınarak belirlenmektedir. Üniversite kütüphaneleri genellikle, maaş/ücretlere ilişkin fonlarını üniversite bütçesine ayrılan paydan sağlamaktadır.[311]

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi; üniversite kütüphanelerinde kadrolama işlevi, yöneticinin en önemli, aynı zamanda da en karmaşık ve güç işlevlerinden biridir. Örgütsel etkinlik ve verimliliği doğrudan etkileyen bu işlevin iyi yürütülmesi, her şeyden önce yöneticilerin bu konuda yeterli düzeyde bilgi ve deneyime sahip olmalarını gerektirmektedir. Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde kadrolama işlevi, ciddi bir biçimde üzerinde durulması gereken bir alan olarak görülmek durumundadır.

---

[310] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Bas. Yay. Ağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., 1999), s. 345.

[311] Stueart ve Moran **Library and Information...**, s. 225.

2.1.4. Yürütme (Yöneltme/Emir-Komuta) İşlevi

Planlar hazırlandıktan, örgütsel yapı belirlendikten ve gerekli kadrolar yetenekli işgörenlerle doldurulup, tüm maddi ve beşeri kaynaklar bir araya getirildikten sonra, örgüt harekete geçmeye hazır duruma gelmiş olmaktadır. Örgütlerde yürütme işlevi bu aşamada başlamakta ve örgüt personeline, görevlerini en etkin ve verimli bir biçimde yaptırmayı amaç edinmektedir. Bu özelliği ile yürütme işlevinin temel konusu insanlardır ve bireylerin düşünüş ve davranışlarını örgütün çıkarları doğrultusunda yürütmeyi amaç edinen yöneticilerin başarısı, yürütme işlevinin başarı derecesi ile yakından ilgilidir.

Yürütme işlevi, genel olarak; örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenleri güdülemek amacıyla etki kullanmak biçiminde tanımlanabilir.[312] Tanım ve açıklamalardan da anlaşıldığı gibi yürütme işlevi, bir bakıma işgörene görevlerini en etkin ve verimli bir biçimde yaptırmayı hedeflemektedir. Bu nedenle de anılan işlevin uğraş alanı insan olmaktadır. İnsanları çalıştırmak, onlara yazılı ve sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili gerekli yetki ve sorumluluğu devretmek gerekmektedir.

2.1.4.1. Yürütme İşlevinin Temel Unsurları

Yürütme işlevinin örgütsel amaçlara ulaşmadaki etkinliği işgörenin güdülenmesi, yöneticinin iyi bir önder olması ve örgüt-içi haberleşme sisteminin etkin kurulması gibi unsurlara bağlı olmaktadır.

Yürütme işlevinin önemli bir unsuru olan **güdüleme** (motivasyon); "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" biçiminde tanımlanabilir. Güdüleme konusu gereği, bireylerin bekleyiş ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve kendilerine başarıları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Bundan dolayı, güdüleme sürecini tam olarak kavrayabilmek için, bireyleri

[312] Koparal, "Yönetim Kavramı", **a.g.e.**, s. 7.

belirli biçimlerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları ve davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.[313]

Gerçekte bilgi, beceri, yetenek ve deneyimin yanında büyük ölçüde yaratıcılığa dayanan kütüphanecilik mesleğinde çalışanlar da işlerinin gereği olarak; sıklıkla tekdüze işlere zaman ayırırlar. Sözgelişi; bir üniversite kütüphanesinde danışma bölümü kütüphanecisi olarak çalışmakla, bilgisayara her gün yüzlerce kitap ya da kullanıcı bilgileri girmek birbirinden farklı niteliklere sahip işlerdir. Birincisi daha dinamik, daha renkli ve hareketli, ikincisi ise; daha tekdüze ve durgun niteliktedir. Ancak hangi tür iş olursa olsun özellikler iyi tanınmalı, gerekirse yeniden düzenlenmeli ve iyileştirilmeye çalışılmalıdır.

Birbirinden oldukça farklı nitelikteki görevleri bünyesinde barındıran kütüphane/bilgi-belge merkezi çalışanları da, diğer iş kollarında görev yapan kişiler gibi etkin bir biçimde çalışabilmek için güdülenmeye ve işleri daha çekici hale getirme yöntemlerinin denenmesine gereksinim duyarlar. Çalışmanın bu kısmında, günümüz kütüphanelerinde uygulanan güdüleme stratejilerine kısaca değinmekte yarar görülmektedir. Bu stratejilerden birincisi; "insanların işlerine sıkı sıkıya sarılmalarını sağlamak"tır. İş, işinde gerçekten başarılı olan kişiler için oyun oynamak gibidir. Sözgelişi; gol pozisyonu arayan bir futbolcunun o andaki eylemi kendisi için çok anlamlıdır. Çünkü futbol oynamadaki becerilerini sınamaktan zevk almaktadır. Topa vurduğu zaman olacaklardan yalnızca kendisinin sorumlu olduğunu bilmektedir ve eylemin sonucunu da birkaç dakika içinde öğrenebilmektedir. Davranış bilimcileri verilen bu örnekteki futbolcunun yaşadığı üç psikolojik durumun, bir insanın iş doyumu ve güdülenmesinde önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bunlar şu biçimde sıralanabilir:[314]

- **Denenmiş Anlamlılık:** Birey kendisi tarafından kabul edilen bir değerler sistemi ile yaptığı işi anlamlı ve önemli bulmalıdır.
- **Denenmiş Sorumluluk:** Kişi çabalarının sonuçlarından doğrudan kendisinin sorumlu olduğuna inanır.

---

[313] Özkalp ve Kırel, **a.g.e.**, s. 314

[314] Sekine Karakaş, "İşleri Çekici Kılma Stratejileri ve Güdülenme", **Prof. Dr. Osman Ersoy'a Armağan** (Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1990), s. 76.

- **Sonuçların Bilinmesi:** Kişi yaptığı işin sonuçlarının tatminkar olup-olmadığını yaklaşık olarak kestirebilmelidir.

Sayılan bu üç koşul varolduğunda başarılı kişi kendisinden hoşnut olacaktır. Kazanılan bu güzel duygular, kişiyi elinden gelenin en iyisini yapmayı sürdürmeye zorlayacak ve böylece gelecekte de olumlu duygulara sahip olmaya devam edecektir. Güdüleme kavramının özü, bireyin işini en iyi yapmaktan doğan olumlu duygular nedeniyle işine sarılmasında yatmaktadır. Burada, fazla yapılan iş için ödenen prim ya da yöneticisinin övgüleri gibi dış etmenlerin etkisi bulunmamaktadır. Ancak yapılan işin çekici kılınması ve güdülemenin birinci koşulu; talebin bizzat görevi yapan kişiden gelmesidir. Koşulların bir tanesinin bile eksik olması durumunda, güdülenmenin azalacağı açıkça ortadadır. Üç koşulun da yüksek olduğu durumlarda; hissedilen iş güdülenmesi, iş doyumu ve işin kalitesinin yüksek olmakta ve görev başında bulunmama ya da personel devir (değişim) hızı düşük olmaktadır.

Yukarıda belirtilen birinci koşulun varolması için; bireyin beceri düzeyi, işin kimliği, işin anlamlılığı ve önemi başlıca rol oynamaktadır. Sözgelişi; bir kaynağın kataloglama-sınıflamasını yaparak; rafa çıkmaya hazır duruma getirmek, Amerikan Kongre Kütüphanesi'nden satın alınan hazır kataloglama-sınıflama bilgilerini doğrudan kopyalamaktan daha anlamlıdır. Beceri düzeyi, işin kimliği ve anlamlılığı olarak adlandırılan görev boyutlarından her biri denenmiş anlamlılığa giden önemli yollardan birini oluşturmaktadır. Eğer söz konusu görev, bu üç özeliği de bünyesinde bulunduruyorsa; birey, büyük olasılıkla işini anlamlı bulacaktır. Aslında bir işin anlamlı olabilmesi anılan üç özelliğe de mutlaka sahip olmayı gerektirmemektedir. Yine de bu özelliklerden biri yoksa ya da çok az miktarda ise; işin denenmiş anlamlılığında bir miktar azalma görülür. Ancak iki özelliğin de çok düşük olduğu görevlerde bile, üçüncü özelliğin yeterli düzeyde olması, kişinin görevini anlamlı bulmasını sağlayabilir.

Yukarıda belirtilen ikinci psikolojik durum (kişisel sorumluluk); kişiye, işin tasarlanıp yürütülmesinde serbestlik, bağımsızlık ve kişisel karar verme yetkisi veren özerklik anlamına gelmektedir. Özerkliğin sınırları genişledikçe, işin nasıl yürütüldüğü, yöneticinin yönergesinden veya işle ilgili kurallardan çok, işgörenin çabalarına ve önceliğine göre değişecektir.

Üçüncü psikolojik durum (sonuçlar hakkında bilgi/geribildirim), en az önem verilen, fakat üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İşgören görevinin gerektirdiği faaliyetlerde bulunurken, çabalarının etkinliği ile ilgili geribildirim alabilmelidir.

Güdüleme stratejilerinden bir diğeri de "işi çekici kılma stratejisi"dir. Bir işi daha çekici kılmak için onu değiştirmek ya da geliştirmek gerekmektedir. Bilindiği gibi, bir örgütte yapılan alışılmış işleri değiştirmek zor ve sıkıntılı bir süreçtir. Değişimi yaşayacak kişilerin desteği olmadan, sadece örgütün gücü ve saygınlığı yeterli olmayabilir.[315] Genellikle bir işi iyileştirme uygulamasının başarısızlığı hedef görevin ve çalışanların buna gösterecekleri tepkinin iyi tanımlanmamasından kaynaklanmaktadır. Sözgelişi; işin iyileştirilmesi, yönetim tarafından kişilerin sorunlarına bir çözüm yolu olarak gösterilmesinden önce, esas sorunun nedeninin işin örgütlenmesinden mi kaynaklandığı dikkatle araştırılmalıdır. İşin iyileştirilmesi ile ilgili olarak kullanılan yeni stratejide değişim işleminin bileşenlerine yer verildiği gibi, tanılamaya da açıklık getirilmektedir. Strateji iki bölümden oluşmaktadır:

- İşlerin değerlendirilmesi ve değişimden önce işgörenin verdiği tepkinin ölçülmesinde yararlı olabilecek "tanımlama araçları seti" oluşturmak ve belirli görevlerin hangi yönlerinin başarılı bir değişim girişimi için daha önemli olduğunu saptamak,
- İşin iyileştirilmesindeki eylem adımları için kesin bir rehber görevini yapacak "tanımlayıcı kavramlar" seti hazırlamak.[316]

Yukarıdaki açıklamalarda, işgörenlerin işlerine bağlanmalarını sağlamak, onların çalışma hayatına güdülenmelerini, yaptıkları işten doyum sağlamalarını ve verimli olmalarını gerçekleştirmek için üzerinde durulması gereken çeşitli stratejilere yer verilmiştir. Yöneticinin yapılan işin yeniden düzenlenmesi ve çekici hale getirilmesi için atacağı adımlar konusunda önerilerde bulunan böyle bir yaklaşımın başarılı olup-olamayacağı konusu, öncelikle örgüt çalışanlarının ve yaptıkları işlerin iyi tanınmasıyla ilgilidir. Örgütün bütün kademelerinde çalışan personel değişime hazır olmalı, yönetim belirlenen amaçlara bağlı kalmalı ve sürekli bir gelişimi hedeflemelidir.[317]

---

[315] "Paul Wasserman, **The New Librarianship: A Challenge for Change** (NY.: Xerox Education Co., 1972), s. 63" Karakaş, "İşleri Çekici Kılma Stratejileri ve Güdülenme", **a.g.e.**, s. 80'deki alıntı.
[316] Karakaş, "İşleri Çekici Kılma Stratejileri ve Güdülenme", **a.g.e.**, s. 80-81.
[317] Karakaş, "İşleri Çekici Kılma Stratejileri ve Güdülenme", **a.g.e.**, s. 88.

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal varlıklar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak önder ve yöneticiler ile aralarında basamaksal bağlılığa gereksinim duyan varlıklardır. Birey kişisel amaç ve isteklerinin bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba girmeye gereksinim duymaktadır. Belirli amaçlara yönelmiş olan bir grubun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna yeteneğini gerektirmektedir. Bundan dolayı yürütme işlevinin bir başka unsuru olan **önderlik** (liderlik); "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, etkileyebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı" biçiminde tanımlanabilir.[318]

Etkileme olayı önderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Bilindiği gibi güç; bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirme yeteneğidir. French ve Rawen tarafından yapılan sınıflamaya göre; önderin gücünü oluşturan "zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü" gibi kaynaklar bulunmaktadır. Önderin oluşması için resmi (formal) yetkilerle donatılması da ön koşul değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen önderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticilere de rastlamak mümkündür. Resmi yetkilerle donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilmektedir.[319]

Üzerinde durulmasında yarar bulunan bir diğer özellik de; önder ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Her ikisinin de ortak ve farklı yönleri bulunmaktadır. Yönetici ve liderin ortak özelliği; her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. Hem yönetici, hem de önder başında bulunduğu kişi veya grupları belirli amaçlara ulaşmak üzere yönetme sorumluluğunu üstlenmiştir. Yönetici ve önderin temelde birbirinden ayrıldığı nokta kullandıkları araçlarda gizlidir. Yönetici astlarını amaçlara yönlendirmek, yönetmek ve emir vermek için yetkisini kullanmaktadır. Yetki, başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Önder ise; öncelikle kişisel bazı özelliklere sahip olmak durumundadır. Ortamın gerektirdiği özelliklere sahip olan lider kişinin çevresinde

---

[318] Eren; **Yönetim...**, s. 390.
[319] Koçel, 2001, **a.g.e.**, s. 465-466.

izleyiciler oluşur ve lider izleyicileri ile birlikte güç sahibi olur. Astları yöneticinin yetkisini kabullenmek ve onun iradesine uymakla yükümlüdür. Buna karşılık önder, gücünü izleyicilerinin desteği ile kullanabilir. İzleyici kitlesi arkasından çekildiğinde, önder gücünü bir başka deyişle yeteneğini kullanma özelliğini kaybeder.

İster ticari bir işletme, isterse kütüphane olsun bütün örgütlerde yürütme işlevinin bir başka unsuru olan **haberleşme** (örgütsel iletişim) her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde haberleşme aracılığıyla ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca yönlendirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Haberleşme, kısaca "...bir kişiden diğer bir kişiye olan bilgi, veri ve anlayış aktarımıdır..."[320] biçiminde tanımlanabilir.

Örgütsel haberleşme ise; örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve unsurlar, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen sürekli bir bilgi düşünce alış-verişine ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Görüldüğü gibi, örgütsel yapının özünü oluşturan haberleşme sistemi; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur.[321]

Örgütsel haberleşme konusunda Y Modeli, Zincir Modeli, Dairesel Model, Merkezi Model ve Serbest Model gibi çeşitli modeller geliştirilmiştir. Ancak her haberleşme eğilimi ve bu eğilimi açıklayan haberleşme modelleri; iletinin kaynağı (gönderici), göndericinin filtresi (algı), ileti (mesaj), haberleşme kanalı, haberleşmeyi etkileyen ve bozan gürültü, alıcının filtresi (algı), alıcı ve haberleşme eylemini geliştirici bilgi ve geri bildirim (dönüt) gibi temel unsurları içermektedir. Sözgelişi; kütüphane yöneticisi ve yönetilen ilişkisinde, yöneticinin iş emirleri vermesi durumunda, yönetici bir bakıma hem kaynak, hem de bir verici durumundadır. Yönetilen ya da işgören ise iletinin alıcısı durumundadır. Mesaj yazılı ya da sözlü kanallarla iletilebilmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı işgörenin, her hangi bir iş emrini yeterince anlamaması, haberleşme sisteminde belli bir "gürültü" unsurunun yer almasından kaynaklanabilir. Bu gürültü, işgörenin

---

[320] Koçel, 2001, **a.g.e.**, s. 417.
[321] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s. 272.

emri anlamadaki yetersizliği ya da yöneticinin verdiği mesajın yeterince açık-seçik olmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Tüm örgüt açısından destek bilgi, örgütte başarı düşüklüğünü ya da örgüt amaçlarından sapmayı önleyecek bilgi olarak kavranabilir. Kişilerarası iletişimde ise; insanların birbirlerinin mesajlarını anlama ve uyum içinde birlikte çalışmayı sağlama açısından, sözgelişi; zaman zaman örgütte çeşitli toplantıların yapılması; herhangi bir bölüme yeni atanan bir şefin yetki ve sorumluluklarının işgören önünde açıklanması ya da örgüt elemanlarına başarı ve başarısızlıklarının nedenleri bildirilerek onlara kendi başarılarını tanıma olanağının sağlanması gibi eylemler, destek bilgi içeren eylemler olarak düşünülebilir.[322]

Geribildirim ise; alıcının göndericinin iletisine bir çeşit yanıtı niteliğindedir. Bu tür yanıt sayesinde gönderici, iletinin tam olarak anlaşılıp-anlaşılmadığını öğrenebilmektedir. Geribildirimi olmayan haberleşme tek yönlü bir iletişimdir ve bu iletişimde etkinlik ve verimlilik düşük olmaktadır. Burada önemli olan, göndericinin iletisine karşılık alıcının bir yanıt vermesidir. Bu yanıt örgütlerde; yazılı, sözlü veya sözsüz (beden dili) haberleşme biçiminde gerçekleşebilmektedir.

Örgütsel haberleşme, yazılı-görsel boyutlu iletişim, sözlü iletişim ve sözsüz iletişim ya da yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim biçiminde gruplandırılabilmektedir:[323]

Yazılı iletişim; kısa not, mektup, e-posta, rapor, yönerge ve politika vb. yoluyla haberleşmedir. Yöneticiler bu tür iletişime çok sık başvurmaktadırlar. Bu tür iletişim, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin, belli bir iş emrini ya da her hangi bir açıklamayı tekrarlayarak gözden geçirmelerine olanak sağlayacağı gibi, bu tür iletilerin bir belge olarak saklanmasına da yaramaktadır. Bunun yanında yazılı haberleşmenin, sorunun tam olarak açıklanmamasından kaynaklanan ve alıcının iletiyi tam olarak anlamamasına veya hastalığı nedeniyle geç geribildirimde bulunmasına sebep olan bazı sorunları da bulunmaktadır. Pek çok örgüt, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarında özellikle müşterileriyle olan yazılı iletişimi geliştirme çabalarını benimsemektedirler.

---

[322] Yontar, **a.g.e.**, s. 133.
[323] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 305-306.

Sözlü iletişim; yönetici ile yönetilen arasında doğrudan yapılan haberleşmedir. Bu haberleşme sırasında anında geribildirim alınabilmesi haberleşmenin etkinliğini artırmaktadır. Bunun yanında iletinin eksik olarak anımsanmasına da yol açabilmektedir. Sözsüz iletişim ise; beden dili olarak da adlandırılan ve davranışlarla sağlanmaya çalışılan bir haberleşme türüdür. Sözgelişi; her hangi bir yöneticinin bir elemanına karşı güleryüzlü ya da sert bir yüz ifadesiyle davranması sözsüz bir haberleşmedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, örgütler haberleşmenin en yoğun işlediği yerlerdir. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanan karar merkezleri biçiminde çalışmaktadır. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilmektedir. Örgütlerde bu tür iletişimleri üstlenen iki tür iletişim kanalından söz edilebilir. Bunlardan ilki olan biçimsel iletişim kanalları, örgütün basamaksal yetki yapısıyla ilgili olan ve örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan sistemdir. Örgütteki biçimsel haberleşme sisteminin en iyi rehberi, oluşturulan örgüt şemalarıdır. Örgüt şemalarına bakıldığı zaman örgüt çalışanlarının nasıl iletişimde bulunacağı açık bir biçimde görülmektedir. Yönetim işlevlerinin etkin olabilmesi için bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık ve belirgin olarak düzenlenmesi gerekmektedir.[324]

Biçimsel iletişim kanalları; *dikey, yatay ve çapraz* iletişim kanallarından oluşmaktadır. *Dikey haberleşme*, yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda oluşmaktadır. Bu tür haberleşme, örgütsel kademelerin en üst mevkiinden başlayıp, en alt kademelerine doğru uzandığı *yukarıdan aşağıya doğru iletişim* ve astların gerekli olan bilgileri üstlere verme aracı olarak kullandıkları *aşağıdan yukarıya doğru iletişimden* meydana gelmektedir.

Yatay iletişim; aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. Yatay iletişimin en önemli işlevi; çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamaktır.

---

[324] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s. 286.

Anadolu Üniversitesi Kütüphanesi

Çapraz iletişim ise; bir bölümdeki işgörenler ile diğer bölümlerdeki ast ve üst'ler arasındaki haberleşme sürecini kapsamaktadır. Bir kütüphanenin teknik hizmetler bölümünden sorumlu başkan yardımcısı, kütüphaneye yeni alınan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir-komuta zincirindeki tüm halkaları dolaşması gerekir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. Bu olumsuzluğu önlemek için anılan yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan uzmanın bilgisine başvurabilir. Böylece örgütsel kademelerde sorumlu kişiler atlanmış olmakla birlikte, sistemi gereksiz iletilerle meşgul etmemek için bu tür ilişkilerin yeri geldiğinde kullanılması yararlı olmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları; biçimsel haberleşmenin yetersiz kalması ve çalışanların bu konuda tam doyuma ulaşmamaları, çalışanların etnik kökenlerinin aynı olmaları, aynı çevrede ikamet etmeleri ve aynı kaderi paylaşmaları gibi nedenlerle oluşan biçimsel olmayan (doğal) gruplarla ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti biçiminde ortaya çıkmaktadır. Doğal iletişimin ortadan kaldırılması mümkün değildir. Ancak başarılı bir yönetici, biçimsel olmayan iletişimi ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, bunu örgüt amaçları doğrultusunda etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.[325] Sözgelişi; bir üniversite kütüphanesinde ortaya çıkacak bir grubun önderi olarak görülen bir kişinin, yönetim hakkındaki görüş ve tutumları, diğer elemanların çalışmasını olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkileyebilir. Çünkü grup üyeleri, grup önderinin davranışlarını izleyebilirler. Bundan dolayı yöneticiler, biçimsel olmayan örgüt kavramı üzerinde titizlikle durmalı ve çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde onu göz ardı etmemeli; aksine, örgütün etkin ve verimli çalışmasında biçimsel olmayan örgüt yapısından yararlanmayı bilmelidirler.[326]

[325] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s. 291-292.
[326] Yontar, **a.g.e.**, s. 134.

2.1.4.2. Çağdaş Üniversite Kütüphanelerinde Yeni Yürütme Yöntemleri

Günümüz üniversite kütüphane yöneticileri, örgütlerini modernize etmek için yürütme, önderlik ve haberleşme gibi başlıca üç unsura sahiptirler. Yöneticiler dilerlerse; bu üç unsuru, kararların üst yönetimce alındığı ve astların sadece uygulayıcı rolü üstlendiği otokratik yönetim biçimde veya astların kararlara daha fazla katıldığı katılımcı yönetim biçiminde örgütleyebilirler. Günümüzde bu konuda yapılan uygulamalar müşteri (iç ve dış) odaklılık ve katılımcılık ekseninde yoğunlaşmaktadır. Aşağıda çağdaş üniversite kütüphanelerinde kullanılan "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)", "Öğrenen Örgütler" ve "Örnek Edinme (Benchmarking)" gibi yeni yürütme yöntemleri açıklanmaktadır.

Üretim ve hizmetlerdeki gelişmeler, müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı rekabet koşullarını, kalite bilincini ve yönetim modellerindeki gelişmeleri gündeme getirmiştir. Bu amaçla 1945'lerde, Japonya'da, üretim alanında Deming'in katkısıyla "Kalite Kontrol" adıyla başlatılan kalite hareketi 1950'li yıllarda "Toplam Kalite Kontrol", 1960'larda "Kalite Güvencesi" tanımlarıyla gelişmiş ve 1980'li yıllarda **"Toplam Kalite Yönetimi (TKY)"** anlayışına ulaşmıştır. İlk olarak üretim sektöründe başlayan TKY felsefesi, başarısı artıkça hizmet sektöründe, dolayısıyla kütüphanelerde de uygulanmaya başlamıştır.[327]

Kalite; müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi, sürekli geliştirilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için yapılan faaliyetlerin toplamı biçiminde tanımlanabilir. Tanımdaki müşteri kavramı; örgütün ürün ve hizmetini satın alan tüketiciler (dış müşteri) ve "her süreç bir önceki sürecin müşterisidir" ilkesinden hareketle örgüt içinde birbirine hizmet veren birimleri (iç müşteri) kapsamaktadır.[328]

Toplam kalite yönetimi ise; bir örgütte üretilen mal/hizmetlerin, yönetim süreçlerinin ve işgörenin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yoluyla, en düşük

---

[327] Turan Şişman, "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 41, S. 489 (Eylül 2002), s. 16.

[328] Hüseyin Örs, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite ve Kütüphaneler Üzerine Bir Çalışma", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://194.27.79.34/ktkd/makale/huseyin.htm** [26.09.2002].

maliyet düzeyinde tüm çalışanların katılımı ile önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanarak; örgüt başarısının iyileştirilmesi stratejisi biçiminde tanımlanabilir.[329] Hizmette kaliteyi sağlamak kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin her zaman temel amacı olmuştur. Kütüphaneler bilgi hizmetlerinde "kalite" kavramını çeşitli biçimlerde algılamışlardır. Kütüphanecilik literatürü (özellikle Clair tarafından hazırlanan bibliyografya[330]) incelendiği zaman bu çeşitlilik açıkça ortaya çıkmaktadır. Bunların sonucunda TKY açısından bilgi hizmetlerinde kalite:

- Kullanıcıların bilgi gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Kütüphanelerin ve bütün bilgi merkezlerinin amaçlara uygun olarak kullanılmasıdır.
- Kullanıcıların sunulan hizmetten memnunluk duymasını sağlamaktır.
- Kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması sonucu, hizmetlerin ekonomik olarak üretilmesidir.
- Kullanıcı gereksinimlerine yanıt veren üretim sistemidir.
- Olası sorunlara çözüm yolları önererek; sorun çıkmasını önlemektir.
- Başarılı sonuç için, gereken girdiyi sürekli sağlayabilme becerisidir.
- Kaynak ve hizmetlerin değerlendirilmesi sonucu standartlar geliştirmek ve standartlara uyum sağlamaktır.
- Gelişmeleri yakından izlemek, değişmeyi ve kaliteye uyumu göze almaktır.
- Hizmetleri hızlı, doğru ve zamanında vermektir.
- Başarıya yatırım yapmaktır.
- Gelişmeyi amaçlayan süreçtir.
- Yeni hizmetler tasarlamak, geliştirmek ve sunmaktır.

Kütüphane hizmetlerinde verimliliği sağlamak ve kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için yönetim ile ilgili unsurlar önem kazanmaktadır. Kaliteyi gerçekleştirmek üzere amaçları belirleme, görevlere ilişkin program hazırlama, mesleki gelişmeleri izleme, hizmetleri pazarlama, kullanıcılarla ilişkileri düzenleme, görevleri yerine getirme, yapılanları denetleme, son durumu izleme ve başarıyı sürdürmede önem kazanan yönetim ile ilgili unsurlar şunlardır:[331]

- Yönetim tarafından gerçekleştirilen yatırımlarla fiziksel ve örgütsel yapılanma sağlanmalıdır. Genelden bireysel sorumluluklara kadar olan bütün süreçlerin yeniden yapılanması gerekmektedir.
- Belirli bir yönde gelişmeye doğru tutarlı ilerlemeleri sağlayacak önderlik teknik ve esasları uygulanmalıdır.

---

[329] Ridvan Bozkurt, "Toplam Kalite Yönetiminin Kütüphanelerde Uygulanması", **Kalkınmada Verimlilik: Anahtar**, Yıl: 13, S. 147 (Mart 2001), s. 6.

[330] Guy St. Clair, "Benchmarking, Total Quality Management, and the Learning Organization: New Management Paradigms for the Information Environment: A Selected Bibliography", **Special Libraries**, C. 84, S. 3 (1993), s. 155-157.

[331] H. İnci Önal, "Hizmette Kaliteye Ulaşmak", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**, Yayına Haz.: Bülent Yılmaz (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997), s. 118.

- Hizmetten yararlananların ve olası kullanıcı gereksinimlerinin anlaşılması ve karşılanması için gerekli hizmetin sunulmasını sağlayacak çalışmaların planlanması ve gerçekleştirilmesi, bir başka deyişle müşteri/kullanıcı odaklı olmak gerekmektedir.
- İnsanların ekip çalışması ve işbirliğine giderek oluşturdukları düşünce, davranış ve çalışmalarının değerli ve önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Katılımcı yönetim anlayışı olarak adlandırılan bu yaklaşımın amacı; ekip çalışmaları için uygun ortamı yaratarak, en üst düzeyde enerjiyi elde etmektir.[332]
- Örgüt genelinde sürekli geribildirim, analiz ve denetimlerin yapılması sistematik analizle gerçekleştirilir. Bu analiz yöntemiyle amaçlardan sapmalar analiz edilmekte, nerede ve ne zaman değişikliklerin yapılacağına ilişkin bilgiler hazırlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen yönetim ile ilgili unsurların her biri örgütün başarı, kalite, maliyet ve zaman kazanma açısından etkili olmasını sağlamaktadır.

Kütüphanelerde olduğu gibi diğer hizmet örgütlerinde de kaliteyi üretim ve kullanım açısından değerlendirmek üzere ayırmak oldukça zordur. Ticari işletmelerde kalite satış sonrasında belirgin bir biçimde ortaya çıktığı gibi, kütüphanelerde de hizmet sonrasında ortaya çıkmaktadır. Ancak, kütüphanelerde kullanıcıya verilen bilginin üreticisi kütüphaneci olmadığından ve kullanıcı beklentilerinin farklılığından dolayı "kütüphane hizmetlerinde kalite" kullanıcıdan kullanıcıya değişen yapıdadır. Bu nedenle kütüphane hizmetlerinde kaliteyi ölçmeye yarayan yöntemler şunlar olmaktadır:[333]

- Önceden oluşturulan ayrıntılı ve açık uçlu anket sorularının kullanıcıya bireysel ve karşılıklı olarak yöneltilmesiyle gerçekleştirilen, yanıtları kaydedilen ve değerlendirilen görüşmeler,
- Çeşitli ilgi alanlarından farklı kullanıcı gruplarına yönelik yapılan araştırmalar,
- Hizmet sırasında, bir başka deyişle; doğal ortamda gerçekleştirilen gözlemler,
- Hizmetlerin değerlendirilmesini sağlayan her türlü kullanıcı araştırmalarıdır.

Bilgi hizmetlerinde kaliteyi ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda yukarıda sıralanan yöntemlerden yararlanılarak kullanıcıların kütüphane hizmetlerinden beklentileri ortaya çıkarılmaktadır. Beklentilerin gerçekleşme düzeyi hizmette kaliteyi gösteren temel unsurlardan biridir. Yaptıkları araştırmalar sonucu Parasuraman, Zeithaml ve Berry kütüphane hizmetlerinde kaliteyi sağlayacak ve geliştirecek

---

[332] Bozkurt, **a.g.e.**, s. 6.
[333] Önal, **a.g.e.**, s. 118.

unsurların kullanıcılar tarafından aşağıdaki biçimde kabul edildiğini ortaya çıkarmışlardır:[334]

- Hizmetlerin doğru ve güvenilir olması,
- Zamanında, en kısa sürede, hızla ve istekle yanıt vermeye hazır işgörenin görev yapması,
- İletişim becerisine sahip işgörenin dış görünüşüyle de bu durumu kullanıcılara yansıtması,
- Dermenin anlaşılır, düzgün ve bilgi gereksinimlerine uygun yapısı,
- Bilgiye kolaylıkla erişilebilmesi,
- Hizmetlere BT desteğinin sağlanması,
- Kütüphanenin merkezi ve hizmete uygun bir binada faaliyetini yürütmesi,
- Bilgi kaynaklarının araç ve gereçle uyum içinde kullanılması,
- Kullanıcı eğitiminin gerçekleştirilmesi,
- Bütün kullanıcılarla, hatta diğer kütüphane kullanıcılarına karşı etkileyici olmasıdır.

Kütüphane hizmetlerine yönelik TKY sistem olarak dokuz temel unsurdan oluşmaktadır. Aşağıda sıralanan bu unsurları kullanıcı gereksinimlerini karşılama ve hizmette kaliteyi yakalama açısından açıklamak mümkündür:[335]

- **Yönetim Sistemi:** Çağdaş yönetim yaklaşımlarından yararlanılarak; işgörenin, bilgi kaynaklarının, hizmetlerin vb. unsurların sistemli olarak yönetilmesidir.
- **Politika Belirleme:** Kalitenin gerçekleşmesi ve kalite anlayışının yerleşmesi için politikanın belirlenerek tanıtılması sürecidir.
- **Eğitim:** Kaliteyi elde etme, geliştirme ve sürdürme yolunda eğitimden yararlanılmaktadır. Eğitimde amaç; sadece amaçları değiştirmek değil, yeni uygulamalarda beceri ve güvenin oluşturulmasıdır. Üst yönetimce desteğin elde edilmesi ve işgörenin kalite yolunda yapılması gerekenleri anlaması için eğitim programlarının geliştirilmesi sürecidir.
- **Haberleşme:** Kaliteyi etkileyebilecek gerçeklerin ve düşüncelerin yaşatılması, yorumlanması ve paylaşılması sürecidir.
- **Hizmet Tasarımı:** Yeni hizmet alanlarını belirlemek ve tasarlamak amacıyla kuralların geliştirilmesi sürecidir.
- **Sağlama:** Maddi kaynakların elde edilmesinden harcamaların yapılmasına ve gerekenlerin kütüphaneye sağlanmasına kadar uzanan bir süreçtir. Bu süreçte kütüphane yöneticisi gerekli maddi desteği kazandırmalı ve geliştirilecek ortak program doğrultusunda harcamaların yapılmasını yönlendirmelidir.
- **Rapor Hazırlama:** TKY çalışmalarında kullanılmak üzere verilerin toplanması ve rapor haline getirilmesi sürecidir.
- **Değerleme:** Her türlü kütüphane kaynağının (girdi) kütüphaneye girmesinden, hizmet olarak çıktıya dönüşmesine kadar olan sürecin değerlemesidir. Kaliteyi geliştirmek üzere araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılmaktadır.
- **İşgörenle İlişkiler:** Kaliteye ulaşmak üzere; işgörenle birlikte değerlerin ve hedeflerin paylaşılmasıdır. Her bir örgüt çalışanına, örgütün ancak kendisiyle var olabileceğinin ve kendisinin kurum için ne denli önemli olduğunun hissettirilmesi gerekir.

---

[334] "A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, C. 49, S. 4 (1985), s. 41-50" Önal, **a.g.e.**, s. 119'daki alıntı.

[335] Jean M. Sykes, "SCONUL and Quality Assurance", **Library Review**, C. 45, S. 5 (1996), s. 17-22; Yvette Tilson, "Income Generation and Pricing in Libraries", **Library Management**, Illustrative Issue (1994/1995), s. 39-51.

Yukarıda belirtilen sistem çerçevesinde yapılacak araştırmalar, kütüphane kullanıcı gereksinimlerinin karşılanmasına katkıda bulunacağı gibi, bilgi üretici ve kullanıcılarının yaratılmasına da katkıda bulunacaktır. Bu yöndeki araştırma ve uygulamalarla elde edilen başarılar kütüphane örgütünün toplum içinde daha etkin olmasını sağlayacaktır.

Günümüzün dinamik ortamında faaliyette bulunan üniversite kütüphaneleri, hızlı bir değişim gösteren teknoloji, daralan bütçe olanakları ve buna karşı artan kullanıcı talepleri karşısında stratejilerini tekrar gözden geçirmek durumunda kalmaktadırlar. Kütüphaneler durağan ve giderek azalan kaynaklarıyla, TKY gibi örgütün yeniden yapılandırılmasına yardımcı olan teknik ve yöntemleri kullanarak; hizmetlerini etkin ve verimli kılma çabası içine girmektedir. Günümüzün değişen koşullarında, artık geleneksel yönetim uygulamaları ve örgütsel yapılar, etkinliklerini giderek yitirmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde de, yenilikçi ve yaratıcılığın gelişmelere sürekli uyum sağlayabilen esnek bir yapılanmanın örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından taşıdığı önem, **"öğrenen örgütler"**e dönüşümü gerektirmektedir.[336]

Her yeni bir düşüncenin başlangıç noktası olduğu gibi, öğrenen örgüt kavramının da ortaya atılmasına önderlik edenler Argyris ve Schon olmuştur. Argyris ve Schon 1978 yılında yayınladıkları bir tebliğde ilk kez "öğrenen örgüt" kavramı üzerinde durmuşlardır. Yazarlar bu çalışmalarında tek yönlü ve çift yönlü öğrenmeyi açıklamaktadırlar.[337] Yazarlara göre; tek yönlü öğrenme, örgütün bilinen hedeflere ulaşma kapasitesini geliştirmesini, çift yönlü öğrenme ise; örgütün hedefleri, kendisini kuşatan değerler ve inançların yeniden değerlendirilmesini belirtmektedir. Çift yönlü bir öğrenme, örgüt kültürünün değişmesini içermekte ve örgütün nasıl öğreneceğini öğrenmesini sağlamaktadır.

---

[336] Diene Worrel, "The Learning Organization: Management Theory for The Information Age or New Age Fad", **Journal of Academic Librarianship**, C. 21, S. 5 (Eylül 1995), s. 351.
[337] Özalp, **İşletme...**, s. 510.

Bu açıklamalardan sonra bir tanım yapmak gerekirse; öğrenen örgütler; "bilgiyi yaratma, elde etme ve aktarma becerisine sahip olan, davranışını yeni bilgi ve görüşleri yansıtacak bir biçimde düzenleme yeteneği gösteren örgütlere"[338] denilmektedir.

Hiçbir kütüphane çevresinde oluşan değişim ve gelişimlerden kendini uzak tutamaz. Her kütüphane büyüklüğüne veya türüne göre işgören geliştirme programlarına gereksinme duymaktadır. Anılan eğitim faaliyetlerinden her biri gelişigüzel oluşturulmamakta, aksine sürekli yapılandırılabilecek bir biçimde örgütlenmektedir. Eğitim programlarının her biri, işgörenin ulaşabileceği fırsatlar göz önünde bulundurularak; yapılan iş üzerinde ilerleyebilmek için yine onlar tarafından hazırlanmaktadır. İyi bir işgören kariyer yönetimine katkı sağlamak için program geliştirir ve bu programlar işgörenlerin sorumluluk alarak potansiyel yönetici kimliklerini ortaya çıkarır. İnsan kaynakları, kütüphane örgütlerinde olduğu gibi diğer örgütlerde de önemli bir değere sahiptir ve örgütler zamanın gerektirdiği eğitim programlarına gereken önemi göstermeli, yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmelidirler.[339]

Son yılların yeni yönetim kavram ve tekniklerinden birisi "benchmarking" veya "örgütlerarası kıyaslama/karşılaştırmalar" olarak adlandırılan **"örnek edinme"** kavramıdır. Temel yaklaşım olarak örnek edinme; bir örgütün, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde kendi dalında ve sektöründe en iyi olan örgütlerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi yöntemleriyle karşılaştırarak sonuç çıkarması ve çıkardığı sonuçların bir uygulama planı çerçevesinde daha yüksek başarı düzeyine ulaştırması çabalarını belirtmektedir.[340]

Daha önce de vurgulandığı gibi; TKY, hizmet süreçlerinde kaliteyi ve sürekli gelişmeyi temel alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım içerisindeki araç ve tekniklerden birisi de örnek edinme yöntemidir. Örnek edinmede de süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi hedeflendiğinden, TKY'yi ve örnek edinmeyi birbirinden ayrı düşünmek

---

[338] Efil, **a.g.e.**, s. 332-333.
[339] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 199.
[340] Çetin Bektaş, "Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yöntemi", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, S. 477 (Eylül 2001), s. 46.

olası değildir. Örnek edinme çalışmalarında başarı sağlanabilmesi bazı ilke ve yöntemlere uyulması ile mümkün olmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:[341]

- Üst yönetimin katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- Etkin ve sürekli değişim odaklı olmak gerekir.
- Örgütün yapmakta olduğu faaliyetlerde ne ölçüde yeterli olduğunun belirlenmesi (kendi üstünlüklerini bilmesi) gerekmektedir.
- Örgütün değişim ve uyum sağlamaya istekli olması gerekmektedir.
- Örnek edinmeye kararlı başlamak ve disiplinli bir biçimde sürdürmek gerekmektedir.
- Hizmet ölçümlenmesine ve sayılara bağlı kalmamak, bir başka deyişle; sonuçlara odaklanmamak, aksine süreçlere odaklanmak gerekmektedir.

Kendi alanında en iyi olmayı hedefleyen kütüphaneler, rakiplerini de her yönüyle izlemek durumundadır. Diğer kütüphanelerin birikimlerini kullanarak hizmet kalitesi ve kullanıcı doyumunda hızlı atılımlar gerçekleştirilmektedir. Kütüphanelerin kullanabilecekleri değişik örnek edinme yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar;[342]

- **Rekabetçi Örnek Edinme:** Bir üniversite kütüphanesinin işlevlerini, süreçlerini, faaliyetlerini ürün veya hizmetlerini ölçerek; aynı sektörde hizmet veren ve bu ölçümlemede bir numara olan rakip kütüphanelerin (sözgelişi; diğer üniversite kütüphaneleri) uygulamalarını incelemesi sürecini kapsamaktadır. Ancak bu yöntemde, doğrudan rakip kütüphaneler hakkında güvenilir bilgiler elde etmek oldukça güçtür. Bu konuda önemli bir bilgi kaynağı olarak, kütüphaneleri farklı açılardan tarafsız olarak inceleyen anket sonuçları ve raporlardan yararlanılmaktadır.
- **İşbirlikçi Örnek Edinme:** Bu yöntemde, üniversite kütüphanesinin doğrudan rakibi durumunda olmayan (sözgelişi; ulusal (milli) kütüphane, halk kütüphanesi gibi.) sektördeki en iyi kütüphanelerle işbirliğine girerek, onların belirli süreçleri hakkında bilgi edinme yoluna gitmesi söz konusudur. Sözgelişi; bir üniversite kütüphanesinin ödünç verme uygulamaları, çeşitli ülkelerin ulusal kütüphanelerindeki uygulamalar ile karşılaştırılabilir.
- **İçsel Örnek Edinme:** Bu yöntemde, üniversite kütüphanesi ile birbirine benzer faaliyetlere sahip birimlerin (sözgelişi; üniversitenin çeşitli birimlerinde faaliyet gösteren şube kütüphaneleri) çeşitli konularda yaptıkları uygulamalar karşılaştırılmaktadır.
- **Nicel Örnek Edinme:** Bir üniversite kütüphanesinin, kendi uygulama ölçüm sonuçlarını diğer en iyi uygulama ölçüm sonuçlarıyla sayısal olarak karşılaştırması yöntemidir. Bilgi sermayesinin (yazılım, patentler, işgören eğitimi ve diğer bilgi kaynakları) nicel olarak ölçülmesinde kullanılır.
- **Nitel Örnek Edinme:** Bu yöntemde sayısal çıktılardan çok süreç veya uygulamaların karşılaştırılması ön plandadır. Nitel örnek edinmede, KMAT (Knowledge Management Assesment Tool) adı verilen bir bilgi yönetimi değerleme aracı kullanılmaktadır. KMAT, liderlik, teknoloji, örgüt kültürü ve süreçlerle ilgili üst düzey bir incelemede bulunarak örgütlere, bilgiyi daha iyi nasıl yönetecekleri hakkında yardım etmeyi amaçlamaktadır.

Kütüphanelerarası örnek edinme, yalnızca bir kez yapılan bir çalışma olarak düşünülmemelidir. Örnek edinme, başarı geliştirme, kalite iyileştirme ve kullanıcı memnuniyeti amacıyla kullanılan ve kütüphane faaliyetlerinin bütününü etkileyen bir süreçtir.

---

[341] Efil, **a.g.e.**, s. 227-228.
[342] Martha De Jager, "The KMAT: Benchmarking Knowledge Management", **Library Management**, C. 20, S. 7 (1999), s. 368-369.

Yukarıda açıklanan üniversite kütüphanelerinde kullanılan yeni yürütme yöntemleri, kütüphanelere sağladıkları katkılarının yanında onlara belirli maliyetler de yüklemektedir. Kütüphane yöneticileri bu yöntemlerin örgüt amaçlarına katkısını ölçebilen, bunu maliyetlerle karşılaştırıp, kütüphane için en yararlı olabilecek yöntemleri uygulamaya koyan bir yaklaşım içinde olmak durumundadır.

2.1.5. Denetim İşlevi

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim (kontrol) işlevinin gerekliliği, örgütün belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasından kaynaklanmaktadır. Her örgüt gibi kütüphaneler de amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak ister. Bunun temel koşulu ise; iyi bir yönetim sistemine sahip olmaktır. Kütüphane yönetiminin başarılı olabilmesi için öncelikle planların yapılması, daha sonra planların uygulanması için örgütsel yapının oluşturulması, kadrolama işlevinin gerçekleştirilmesi ve yürütme sisteminin kurulması, son olarak da bu işlevlerin ne ölçüde başarıldığının belirlenmesi, bir başka deyişle; denetlenmesi gerekmektedir. Denetim işlevi, sadece örgütün amaçlarına ulaşıp-ulaşmadığını belirlemekle kalmamakta, gerekirse düzeltici önlemlerin alınmasını da sağlamaktadır. Bu özelliğiyle "denetim, diğer işlevlerin üzerinde bir işlev niteliğine sahiptir" denilebilir.[343]

Kütüphane/bilgi-belge merkezleri çeşitli biçimlerde denetlenmektedir. Öncelikle, kendi yapılarında uymaları zorunlu olan iç denetim sistemi vardır. Bununla birlikte bir de dış denetim sisteminden söz edilebilir. Bilindiği gibi, her tür kütüphane/bilgi-belge merkezi, bağlı olduğu farklı düzeydeki üst yönetimler tarafından da denetlenme durumundadır. Sözgelişi; bir üniversite kütüphanesi, hem bağlı bulunduğu üniversite yönetimi tarafından, hem de devletin belirlediği çeşitli yasalar tarafından denetlenmektedir. Bunların yanında, ulusal ya da uluslararası örgütlerle işbirliği faaliyetlerinde de karşılıklı denetim sözleşmelerine girilebilmektedir.[344] Bu çalışmada,

---

[343] Celil Koparal, "Denetim", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. İnan Özalp (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002), s. 132.
[344] Yontar, **a.g.e.**, s. 124.

yukarıda belirtilen dış denetim mekanizması kapsam dışında bırakılarak; denetim, genel bir yönetsel işlev olarak ele alınmaktadır.

Denetim işlevi çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Koontz ve O'Donnel'a göre denetim; örgütün temel amaçlarının ve bu amaçların yerine getirilebilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görev alan astların verim ve çalışmalarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir.[345] Fayol ise denetimi "Bir girişimde planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla saptamalar yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi..."[346] biçiminde tanımlarken, bazı yazarlar da denetim işlevini "...saptanmış amaçların gerçekleştirilmesinde sahip olunan kaynak, olanak ve koşulların, varolan esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp-kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylem"[347] olarak açıklamaktadır.

Yukarıda verilen tanımlardan anlaşıldığı gibi; denetimin gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş bir amacın, planın ve politikanın olması gerekmektedir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, bir başka deyişle; iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonuçta, gerekirse düzeltici önlemler alınır.[348]

2.1.5.1. Denetim Sürecinin Aşamaları

Denetim işlevinin özü; sayısal sorumluluk, sorumlu olunduğunda üst yönetime rapor sunma ve örgütte yetki anlamına gelmektedir. Kar amacı gütmeyen bir örgüt olan kütüphanelerde, kar amacı güden örgütlerdeki gibi parasal bir kazançtan (kar) söz etmek mümkün değildir. Bundan dolayı kütüphane hizmetlerinin ölçülmesi ve denetimi, hizmetin değerine göre yapılmaktadır. Bir başka deyişle; kütüphanelerde hizmetin değeri belirlenir ve bu hizmetlerin başarı dereceleri denetlenir. Kütüphane yöneticileri,

---

[345] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s.248.
[346] Efil, **a.g.e.**, s. 148.
[347] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s.249.
[348] İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon** (C. I, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994), s. 225.

örgütlerinin başarı derecelerini geliştirmek için, insan ve malzeme kaynaklarının her ikisinin de, amaçların gerçekleştirilmesinde etkin ve verimli olması gerektiğini bilmek zorundadırlar.[349] Denetim süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:[350]

Standartların Belirlenmesi: Standartlar gerçek sonuçların ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi için ortaya konmuş ölçütlerdir. Uygulama sonucunda ulaşılan noktanın doğru ya da yanlış, yeterli ya da yetersiz, başarılı ya da başarısız olduğu ortaya konan bu ölçütler yardımıyla öğrenilebilir. Standartlar; nitelik, nicelik, maliyet ve zamanı içeren maddi ve başarıyla ilgili ve örgütün değer sistemi ve ahlaki unsurlarını içeren (sözgelişi; meslek ahlakı gibi) yönleriyle ilgili olmak üzere iki biçimde sınıflandırabilir.

Kütüphane işlemlerinde standartları oluşturmak için, zaman ve hareket etütlerinden yararlanılır. Bunlar maliyetler, gelirler, yatırımlar gibi parasal kavramlarla ifade edilen; kayıt tutma ve bütçe hazırlama işlemlerinde yardımcı olurlar. Amerikan Kütüphane Derneği (American Library Association) tarafından hazırlanan genel anlamdaki standartlar kütüphane/bilgi-belge merkezleri için önemli bir rehber niteliğindedir.

Denetimin uygulama üzerinde etkili olabilmesi için, yönetim amaçlarının bireysel sorumluluklara bağlanması sağlanmalıdır. Uygulamanın bütün yönleri gözetim altında tutulamayacağına göre, az zaman harcayarak, yönetici kendisine işlerin gidişi hakkında yeterli derecede fikir verebilecek belirli noktalar seçmek durumundadır. Benzer konular arasında karşılaştırma ve değerlemeler yapmak suretiyle; standartlar gerçek durumla, olması gereken durum arasında bir kıyaslama yapma olanağı sağlar. Bu da denetim faaliyetinin kolaylaşmasına olanak tanımaktadır.[351]

Standartlara Dayanılarak Başarının Ölçülmesi: Güvenilir standartların geliştirilmesi ve ölçülmesi güç olan pek çok faaliyetten söz edilebilir. Bunların dışında kalan sözgelişi; bir ayda kataloglanan kitap sayısı veya ödünç verilen kitap sayısının ölçüm faaliyetleri çok daha kolay işlemlerdir. Burada önemli olan kıstas doğru

---

[349] Erbay, **a.g.e.**, s. 75.
[350] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 347-351.
[351] Koparal, "Denetim", **a.g.e.**, s. 135.

kayıtların tutulmuş olmasıdır. Eğer kayıt tutulmamışsa veya ölçümlemeler nesnel yapılmamışsa; çıktının doğru bir biçimde ölçülmesi mümkün olamaz. Bu geribildirim veya başarı ölçümlemesi denetim sürecinde önemli bir unsurdur.

Kütüphane unsurlarını tanımlamaya dönük çabalar, denetim sürecindeki kütüphane içi ve kütüphanelerarası haberleşmeyi kolaylaştırabilmektedir. Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde kullanılan personel izleme, istatistiksel veriler, sözlü ve yazılı raporlar gibi unsurlar başarının ölçülmesine olanak tanımaktadır. Geribildirimin dışında diğer bir denetim aracı da, sabit değişkenlerin neler olabileceğine ilişkin kestirimlere olanak sağlayan önlemedir. Planlama sürecinde amaç belirleme faaliyeti bu denetim türüne iyi bir örnektir. Amaç belirleme sürecinde geçmişteki başarılar hakkında bilgi alınır ve bu bilgiler uyarlanarak gelecekteki faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili kararlarda kullanılır.

Kütüphane faaliyetlerinin ulaştığı sonuç, bir başka deyişle; gerçekleşen durum saptanamazsa, belirlenen standartlarla karşılaştırılma olanağı bulunamaz. Bundan dolayı standartlara dayanılarak başarının ölçülmesi gerekmektedir. Kütüphane yöneticisi bunu ya bizzat kendisi yapar ya da bu işi başkalarının üstlenmesini isteyebilir.

Düzeltici Önlemlerin Alınması: Denetim sürecinin üçüncü ve son aşaması, sapmalar nedeniyle düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Belirlenen standartlara ulaşılamadığı zaman, bir başka deyişle; olumsuz sapmaların ortaya çıkması durumunda düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu aşamada sapmanın nereden kaynaklandığı ortaya çıkarılır ve sapmadan sorumlu yönetici sorunu çözmesi için uyarılır.

Düzeltici önlemlerin alınması aşamasında, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde yararlanılabilecek gözlem, istatistiksel veriler, kapsamlı incelemeler ve maliyet-fayda analizi gibi çeşitli yöntem/teknikler bulunmaktadır. Diğer yandan, Wiener'in kurduğu Sibernetik Bilimi, çağdaş yönetim düşüncesinde yönetim işlevini etkilemiştir. İnsanların bütün faaliyetlerinde haberleşme ve denetimin karşılıklı ilişki ve etkileşimini inceleyen bu bilimde, özellikle destek bilgi (geribildirim) mekanizması önemli bir yer tutmaktadır.

Destek bilgi, gönderdiği iletilerle, sistem amaçlarının gerçekleşmesinde ortaya çıkan hataları gösteren ve hatayı düzeltme eylemini başlatan bir mekanizmadır. Sibernetik çerçevesinde yönetsel denetimin bir destek bilgi sistemi olarak da kavranabileceği öne sürülmektedir.[352]

Örgütlerde düzeltici önlemler alınırken, standartların yeniden gözden geçirilmesinde büyük yarar vardır. Çünkü, uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine olanak tanınmış olmaktadır.

2.1.5.2. Denetim Teknikleri

Örgütsel faaliyetler sonucu ortaya çıkan sapmaların düzeltilmesi, denetim tekniklerinin etkin olarak uygulanmasıyla mümkündür. Çünkü denetim tekniklerine gereken önem verilmediği zaman, gerçekleşmesi gereken durumla gerçekleşen durum arasındaki sapmalar da sağlıklı olarak ortaya konulamayacak ve dolayısıyla gerekli düzeltmeler sağlanamayacaktır. Denetimle ilgili çeşitli teknikler söz konusudur. Çalışmanın bu bölümünde maliyet-fayda analizi, yönetim bilgi sistemi, karar destek sistemi, yöneylem araştırması, PERT ve bütçelerden kısaca söz edilmektedir.

Maliyet-fayda analizi kısaca, herhangi politika veya projenin sosyal fayda ve sosyal maliyetlerini ortak bir para veya özel ölçülebilir değerler cinsinden ifade etmek ve bunları karşılaştırmaya çalışmak biçiminde tanımlanabilir. Ancak, kütüphane faaliyetlerini parasal ölçütlere dayandırmak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu durumda, maliyet-fayda analizi, seçenekler arasında en uygun olanının belirlenmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Sözgelişi; amaç, danışma masasındaki bilgi hizmetlerinin geliştirilmesi ise; sağlanacak en yüksek fayda, sorulara verilen yanıtların telefon kullanılarak mı, yoksa çevrim-içi bilgisayar olanaklarından yararlanarak mı kullanıcı/okuyucuyu daha çok tatmin ettiği ile ölçülebilir. [353] Ayrıca kütüphaneye sağlanacak yayınların basılı olarak mı, yoksa elektronik ortamda mı sağlanacağı

---

[352] Yontar, **a.g.e.**, s. 125.
[353] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 352-353.

konusunda da maliyet-fayda analizinden yararlanılabilir.[354] Bu teknikteki amaç sadece maliyeti en azda tutmak değil, aynı zamanda çeşitli seçenekler arasından en yararlısını bulmaktır.

Yönetim bilgi sistemi (YBS) kısaca, "yöneticilere örgüt faaliyetlerini planlama, yürütme ve denetleme işlevlerinde yardımcı olmak üzere özel olarak tasarlanmış bütünleşik bir raporlama sistemi" biçiminde tanımlanabilir. YBS olarak adlandırılmasa da, hemen her kütüphanede tanımlayıcı istatistiksel verileri toplayan bir YBS bulunmaktadır. Basit olarak YBS, tutulan kitap kayıtları, kullanılan elektronik dergiler, yazıcılara ödenen mürekkep paraları, bibliyografik eğitime katılan öğrenci (kullanıcı) sayıları, yapılan anketlerden ve hazırlanan yıllık raporlardan elde edilen istatistiksel veriler gibi diğer dokümanlardan ve çeşitli toplantı ve karşılıklı görüşme yoluyla öğrenci, akademik personel, idari personel ve diğer resmi unsurlardan elde edilen geribildirimlerden oluşmaktadır. Kütüphane yöneticileri, çeşitli yollardan elde edilen bu verileri gözden geçirip-değerlendirerek; kütüphaneyle ilgili planların hazırlanması, karar verme ve denetim işlevlerinde kullanırlar.

Sözgelişi; Mildred F. Sawyer kütüphanesindeki bilgisayar destekli YBS, başlıca dört modülü içermektedir. Bunlar finansal/bütçeleme, derme, hizmetler ve kullanıcı bilgileri gibi denetimin geribildirim modüllerinden oluşur. Finansal veriler, faaliyetlerin yönetilmesine ilişkin harcamaların denetiminde, dermeye ilişkin veriler, geçerli güncel harcamaları belirlemek ve gelecekteki bilgi sağlama planlarını oluşturmada, bibliyografik eğitim ve danışma hizmetleri ile ilgili bilgiler ise; personel verimliliğini ve kullanıcıya yönelik eğitimin etkinliğini ölçmek için kullanılır. Buna ek olarak; kütüphanenin kullanıcı gereksinimlerini nasıl karşıladığını ve yeni girişim gereksinimlerini nasıl tanımladığını değerlendiren biçimsel kullanıcı geribildirim mekanizmaları bulunmaktadır. Üniversite kurumu, personel ve hizmetlere ilişkin bilgiler Sawyer Kütüphanesi'nin yönetim bilgi sisteminde, personel yapısını tanımlamak ve veri derlemek için kullanılan form içeriğinde toplanan veriler; yararlı ve

---

[354] **Ayrıntılı bilgi için bkz.** Carol Hansen Montgomery, "Measuring the Impact on an Electronic Journal Collection on Library Costs: A Framework and Preliminary Observations" **D-Lib Magazine**, C. 6, S. 10 (Ekim 2000), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.dlib.org/dlib/october00/montgomery/10montgomery.html** [07.03.2003].

anlaşılabilir bilgilere dönüştürülüp, çıktılar gözden geçirilmekte ve çözümlenmektedir.[355]

Zaman etüdü, bir işi yapmak için gerekli zamanı kesin olarak kaydetme yöntemidir. Bu bilgiler personelin işini yapmasına ilişkin zaman standartlarının geliştirilmesinde kullanılır. **Hareket etüdü** ise; belli bir işi yaparken kullanılan hareketlerin, mümkün olan en iyi biçimde yerine getirilmesini sağlamak için, bilimsel çalışmaların yapılması sürecidir. Zaman ve hareket etütleri birlikte kullanıldığında, işi en kısa sürede yapmak için çeşitli yöntemlerden en etkilisi seçilir. Uygulamada genellikle zaman ve hareket etütleri birlikte kullanılmaktadır. Hareket etüdü işi en iyi yapma yolunu, zaman etüdü ise; gerekli süreleri ortaya koyarak en uygun sürede yapmayı hedeflemektedir. Zaman etüdünde, işin her parçası için çok sayıda gözlem yapılır, sonra her iş için ortalama bir tamamlanma süresi bulunur.[356]

Kütüphane örgütünde yapılan bir faaliyetin mevcut durumu bir akış şeması haline getirilir, etkinliği ölçülür ve daha sonra bu analizle bir yöntem geliştirilir. Oluşturulan bu yeni yöntem, daha sonra başarı standartlarını belirleyecek zaman raporları biçimine dönüştürülür. Zaman etüdü ile belirlenen başarı hareket etüdüne yansıtılır. Bu sayısal süreçte üçüncü eleman maliyettir. Kütüphanelerde kitap kolilerinin postalanması, konu başlıklarının kaydedilmesi, ciltlenecek bilgi kaynaklarının hazırlanması gibi tekdüze işlerde zaman ve hareket etüdünden yararlanılmaktadır.[357]

Yöneylem araştırması, yönetim sorunlarının çözümüne ilişkin bilimsel bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşımda doğrusal programlama, kuyruk kuramı, dinamik programlama, istatistiksel modeller, Monte Carlo (tesadüfi örneklem) yöntemi, oyun kuramı ve diğer bilgisayar benzetim modelleri kullanılmaktadır. Yöneylem araştırması kısaca; "örgütteki değişimin planlanması ve denetim yöntemlerini geliştirmek için örgüt işlevlerinde bilimsel yöntemlerden yararlanılması süreci" biçiminde tanımlanabilir.[358]

---

[355] Rebecca D. Fulweiler ve Robert E. Dugan, "The Role of Management Information Systems", **The Journal of Academic Librarianship**, C. 27, S. 5 (Eylül 2001), s. 386-390.
[356] Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 250-251.
[357] Erbay, **a.g.e.**, s. 79.
[358] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 355.

Yöneylem araştırması, 1960'lı yılların sonu ve özellikle BT'nin geniş uygulama alanı bulduğu 1990'lı yıllarda, kütüphanelerin karar verme sürecinde kullanılmaya başlamıştır. Amacı; izlenimlerin ve kestirimlerin olabildiğince gerçeklerle yer değiştirmesini sağlamak ve önsezinin kullanılması gereken alanı azaltmaktır. Bu teknik, karar vermede model kurulmasına olanak sağlayarak denetim sürecine katkıda bulunmaktadır. Yöntem, bunu başarmak için, sistem analizi bilgilerinden yararlanarak hedefleri tanımlar, sonra hedefleri etkileyecek seçenekleri belirler ve amaçlar kümesini oluşturan terimlerdeki en uygun seçenekleri matematiksel olarak ortaya çıkartır.[359]

Kütüphanelerde yöneylem araştırmasının kullanımı, uygulamada karşılaşılan sorunlara bilimsel olarak (matematiksel) yaklaşma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım kütüphanelerde dört aşamada uygulanmaktadır:[360]

- **Tanımlamak:** Düşünülen sistemin tanımlanması (özellikle matematiksel modeller ve bilgisayar benzetim sistemi aracılığıyla),
- **Ölçmek:** Bunların nereden elde edilebileceğini nesnel veriler kullanarak ölçmek,
- **Değerlemek:** Sistem yöneticisine (kütüphaneci) karar vermede yardımcı olacak işlenmiş bilgileri sunmak,
- **İşlem Denetimi:** Belirli bir zaman aralığında belirlenen hedeflere ulaşma yollarını geliştirmeye yardımcı olmak.

Bu yaklaşım, insan unsurunun ağırlıklı olduğu özellikle kütüphanecilik uygulanmalarında, bazı değişkenleri sayısal verilere dönüştürmek açısından bazı sınırlılıklar taşımaktadır.

Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde uygulanabilecek tekniklerden biri de, **PERT (Program Değerleme ve Gözden Geçirme Tekniği/Program Evaluation and Review Technique)**'dir. Benzer özellikler göstermesi ve aynı yıllarda geliştirilmesi nedeniyle bazen Kritik Yol Yöntemi (Critical Path Method) olarak da adlandırılan PERT, kısaca, yürütülen belli bir projedeki temel faaliyetler ile bunların alternatif (almaşık) sıra ve süreleri önceden belirlenerek bir şema üzerinde gösterilmesi sürecidir. Bu süreçte, faaliyetler numaralandırılır ve her faaliyet arasındaki süreler, sözgelişi; belli sayıda gün, hafta ve ay olarak şemaya kaydedilir. Böylece, projeye başlamadan, hangi yolun

---

[359] Erbay, **a.g.e.**, s. 80.
[360] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 357.

izlenmesinin daha uygun olduğu önceden denetlenmiş olur. Bu teknik aynı zamanda, karar verme işlemini de desteklemektedir.[361]

PERT, kütüphane yönetimi tarafından, birkaç süreci içeren ve belli bir zamanda sonuçlanması gereken bir işin planlanması durumunda kullanılır. Sözgelişi; büyük bir üniversite kütüphanesinin yeni yapılan bir binaya taşınması durumunda, bir bölümü önce, bir bölümü sonra, bir bölümü de birlikte yapılacak ve uyumlu bir biçimde belirli bir zamanda, önceden belirlenmiş bir sonuca ulaştırılması gereken çeşitli işleri bulunmaktadır. Personelle toplantılar yapmak, paketleme, kutu ve sandıkların siparişi, sipariş için önceden teklif alma, teklifleri değerleme ve sipariş yerinin seçimi, taşıyıcı araçların sağlanması, yeni binanın temizlenmesi, mobilyanın taşınması, kitap kolilerinin taşınması, eski kütüphanede kullanıcılara hizmet verme işlerini sürdürebilmek için önlemlerin alınması, yeni bina açılış davetiyelerinin hazırlanması, açılış töreni[362] gibi işlemlerde bu teknikten yararlanılmaktadır.

Kütüphane yöneticilerinin harcamaları ve maliyetleri denetlemede kullandıkları temel araçlardan birisi de bütçelerdir. **Bütçe**, "işgücü, zaman, yer veya araç-gereç için planlanan parasal harcamaları gösteren biçimsel bir tablodur."[363] Kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin türüne bağlı olarak örgütsel işlemler için fonlar; yerel yönetimden, devletten, bölgesel ya da ulusal kaynaklardan, destekleyici fonlardan, eğitim kurumlarından, bağışlardan ya da bir dizi başka kaynaklardan sağlanmaktadır. Fonlar ya doğrudan kütüphaneye ya da bağlı bulunduğu kuruma gelmektedir. Bu durumda fon miktarının belirlenmesi genellikle, belirtilen gereksinimlere dayandırılır. ABD'de halk, okul ve üniversite kütüphaneleri için bütçe, ALA (Amerikan Kütüphane Derneği: American Library Association)'nın oluşturduğu standartlara göre oluşturulmaktadır.[364] Bütçe miktarını belirlemek için amaçlanan hizmetler ve sunulacak hizmetlerin projeleri temel alınmaktadır. Üniversite kütüphaneleri için bütçe standardı, genellikle üniversite bütçesinin %5-6'sı olmaktadır.[365]

---

[361] Yontar, **a.g.e.**, s. 125.
[362] Baysal, **a.g.e.**, s. 65.
[363] Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s.254.
[364] Baysal, **a.g.e.**, s. 27.
[365] Erbay, **a.g.e.**, s. 82.

Kütüphanelerde bütçeler genellikle bir yıllık süreler için hazırlanmaktadır. Bütçelemede yöneticinin ilk sorunu, istenecek harcamaların yeterli/uygun düzeyinin ne olduğunu belirlemektir. İkinci sorun ise; bütçeleme düzeyini haklı çıkarmak ve savunmaktır. Bu iki sorun türü birbiriyle ilişkilidir. Birinci aşamada iyi bir çalışma yapılmışsa; savunmanın büyük bir bölümü hazırlanmış demektir. Bütçe hazırlayan kişinin kamu harcamaları ile ilgili sorumluluk bilincine sahip olması gerekmektedir.[366]

Diğer örgütlerde olduğu gibi, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde de kullanılan kalem bütçe, formül bütçe, program bütçe, performans bütçe, planlama-programlama-bütçeleme sistemi ve sıfır-tabanlı bütçe gibi farklı bütçe türleri bulunmaktadır. Anılan bütçe türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Kalem bütçe (Line-item budgets) en yaygın kullanılan bütçeleme tekniğidir. Bu teknik temel olarak personel, seyahat, malzemeler ve diğer kalemler gibi harcamalardan oluşmaktadır. Kalem bütçe, genellikle ilk olarak içinde bulunulan yıl veya bir önceki yılın verileriyle başlar ve bazı kalemleri, fiyat artışlarını, program değişikliklerini diğer ayarlamaları yansıtarak azaltır veya çoğaltır. Bu tür bütçeleri hazırlamak göreceli olarak daha kolaydır. Bu format muhasebe sistemi ile kolayca birleştirilebilir, anlaşılır bilgi verir ve yasal yükümlülüklerle uyumlu mali raporlar için gerekli çerçeveyi sunar. Genellikle gerçek kazançlar ve harcamalar bütçedeki kalemlere yüklendiğinden, bu tür bütçe, bütçelenmiş ve gerçek kazançlarla harcamaları karşılaştırmayı kolaylaştırır.[367]

Bu bütçeleme tekniğinde genellikle kalemler, muhasebe sisteminde kullanılan sayısal kodlarla tanımlanmaktadır. Kütüphanelerin türleri ne olursa olsun, bağlı bulundukları üst kuruluştan isteyecekleri bütçeler ile, bu üst kuruluşların bütçeleri arasında ilişki kurulması, masraf cinsleri sınıflandırmalarının birbirine uyumlu olması gerekmektedir.[368]

---

[366] Baysal, **a.g.e.**, s. 27.
[367] Madeline J. Daubert, "Bütçe Sürecini Anlamak: Understanding the Budget Process", Çev. Mesut Yalvaç, **Türk Kütüphaneciliği**, C. 14, S. 1 (Mart 2000), s. 86.
[368] Baysal, **a.g.e.**, s. 28-29.

Formül bütçe genellikle fonların koşulları daha önce belirlenmiş bazı yeterlik standartlarına göre karar verilen üniversite kütüphanelerinde kullanılır. Parasal kaynakların nasıl harcanacağı konusunda, önceden hazırlanmış standart formüllere dayanmaktadır. Bu formüller, bilgi kaynaklarına ve diğer malzemelere harcanacak toplam miktarın veya kütüphanenin toplam fonlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Anılan formüller, farklı programlara kayıtlı öğrenciler için olası değişiklikleri göz önüne alarak öğrenci başına belirli sayıda malzeme sağlar. İzin verilen birim sayısı, kayıtlı öğrenci sayısıyla bulunur ve bütçedeki miktar ise, birimlerin sayısı ile onaylanan her materyal maliyetinin çarpımıyla elde edilmektedir.[369]

Program bütçe fonların harcanacağı faaliyetler üzerinde yoğunlaşır ve amaç ile hedefleri bütçe taleplerine bağlar. Burada tek tek kalemler ya da masraf cinsleri değil, kütüphane etkinlikleri göz önünde bulundurulur. Bu bütçe türü; kütüphanenin uzun dönemli amaçlarını vurgulamakta ve destek gerektiren programların belirlenmesiyle başlamaktadır. Sözgelişi; bir üniversite kütüphanesinin kullanıcılarına gerekli bilgi kaynaklarını zamanında sağlama amacı, teknik hizmetlerin faaliyetleri ile ilişkili olabilir. Bundan sonra, anılan amacı gerçekleştirmek için gerekli olan belirli hedeflerin bütçelenmesi gelmektedir. Bir başka deyişle; programlar belirlendikten sonra, her programın ilgili bütçe dönemi için hedefleri saptanmalı ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler araştırılmalıdır. Bu süreç, anılan faaliyetlerin desteklenmesi için gerekli olan kaynakların maliyetlerinin belirlenmesiyle sona ermektedir.[370]

Performans bütçe program bütçeye benzemektedir. Geleceğe dönük programlara değil, geçmişte yapılmış faaliyetlere dayanılarak düzenlenir. Bu yaklaşım, hizmet sağlamak için yapılan işleri vurgular ve hizmetleri girdilere (işlevsel faaliyetler) ve çıktılara (hizmetler) ayırır. Bu bütçe türü sayısal verilerin günlük olarak, dikkatlice toplanmasını ve kaydedilmesini gerektirir. Bu yüzden hem girdiler hem de çıktıların ölçülmesi gerekir. Kütüphanelerde kullanılan başlıca başarı ölçme araçları şunlardır:[371]

---

[369] Daubert, **a.g.e.**, s. 94.
[370] Baysal, **a.g.e.**, s. 30; Daubert, **a.g.e.**, s. 88.
[371] Karasözen, Yumşak ve Akbayrak, **a.g.e.**, slayt 44-48.

- **Anketler:** Kullanıcı memnuniyetini ölçmeye yönelik öğretim elemanları, lisansüstü ve lisans öğrencilerine uygulanan ve kütüphane işgören memnuniyetini ölçmeye yönelik hazırlanan anketlerden oluşmaktadır.
- **LibQUAL+:** ARL (American Research Libraries), Texas A&M University ve US Department of Education's Fund tarafından, kütüphanelerde hizmet kalitesinin geliştirilmesi amacıyla yürütülen ar-ge projesidir.
- **E-Metrics:** ARL tarafından elektronik bilgi kaynaklarının maliyetini ölçmek üzere geliştirilmiş bir projedir.
- **ISO 11620:** Kütüphanelerde hizmet kalitesinin standartlarını belirleyen uluslararası bir standarttır.

Hizmetin para cinsinden ölçülmesi zor olduğundan, seçilen ölçü biriminin kütüphanenin gerçek hedeflerini karşılama konusunda pek anlamlı olmama riski bulunmaktadır. Bu bütçenin hazırlanması ve anlaşılması kalem ve program bütçelerinden daha zordur ve genellikle çok karmaşık ve zaman alan bir bütçeleme süreci olarak değerlendirilmektedir. Performans bütçe kavramı; hedef oluşturma seçenekleri değerlendirme ve bir program veya hizmetle ilgili giderleri belirleme ve karşılaştırmada yararlı olabilmektedir.[372]

Planlama-programlama-bütçeleme sistemi (PPBS: planning programming budgeting system) program ve performans bütçenin en iyi yanlarını birleştirmeyi hedeflemektedir. PPBS; örgütlerde gerçekleştirilecek faaliyetlerin ve bunların amaçlarının belirlenmesini; ayrıca bu amaçları gerçekleştirmenin farklı yolları ve maliyetlerinin de gösterilmesini öngörmektedir. Genellikle üniversite ve halk kütüphanelerinde uygulanmaktadır. Bütçelemeye sistem geliştirme açısından eğilen bir çalışma olan PPBS, danışma hizmetlerinde kullanıcıdan belirli bir ücret alınarak hizmetlerin kendi kendini finanse etmesi temeline göre oluşturulmuştur. Ayrıca bu yolla danışma kaynaklarına yönelik ödenek sıkıntısında önemli rahatlamalar sağlandığı ve diğer harcama kalemleri için de kaynak oluşturulduğu belirtilmektedir.[373] Bu yaklaşım, kütüphane faaliyetlerini denetlemekten çok kaynakları bölüştürmeye yarayan bir araç gibi düşünülebilir.

Sıfır-tabanlı bütçe 1960'ların başlarında uygulanan ve daha yeni bir bütçeleme tekniğine dayanan bir bütçeleme tekniğidir. Sıfır-tabanlı bütçe bir bakıma PPBS'ye benzer özellikler göstermektedir. Bu sistemde de, örgütün tüm birimlerindeki faaliyetler

---

[372] Daubert, **a.g.e.**, s. 91-92; Baysal, **a.g.e.**, s. 31.
[373] M. Tayfun Gülle, "Kütüphane Bütçe Model ve Programlarında Son Gelişmeler", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 5, S. 1 (Kış 1991), s. 28.

için bütçe önerileri, gerekçelendirilerek gösterilmek durumundadır. Sıfır-tabanlı bütçe sistemi, yöneticileri, öncelikli faaliyetleri düşünmeye ve her faaliyet ile onun için yapılacak olan harcamanın, gerçekten gerekli olup-olmadığını tartışmaya yöneltir. Bu sistemin diğer bütçelerden farkı; faaliyetler konusunda yapılması gereken bütçe belirlemelerinin, her yıl sıfırdan başlayarak tekrarlanması, bir başka deyişle; her faaliyet için bütçe miktarının önerilmesinde, her yıl o faaliyetin gözden geçirilmesi ve gerekçelendirilmesidir.[374]

2.2. Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerindeki Yönetim İşlevleri Üzerine Olası Etkileri

Çalışmanın bu kısmında BT'nin -daha önce kapsamlı bir biçimde açıklanan- üniversite kütüphanelerindeki planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine olası etkileri incelenmektedir.

2.2.1. Planlama İşlevi Üzerine Etkileri

Yönetim literatürü tarandığı zaman, pek çok yazarın; işletme yönetiminde BT kullanımının planlama faaliyetleri üzerine önemli etkilerde bulunduğu konusunda fikir birliğine vardıkları görülmektedir. Sözgelişi; 1967 yılında yayımlanan bir makalesinde James C. Emery, BT'nin yönetim ve örgüt üzerindeki büyük etkisi ile planlama sürecindeki etkileri üzerinde durmaktadır.[375] Yine 1970'lerde yazdığı bir makalede Anshen, planlama süreci kapsamına giren "yapılacak işlerin belirlenmesi, sorunların ve önceliklerin saptanması, amaç ve hedeflerin seçilmesi" işlemlerinin belirli oranda bilgisayarla programlanabileceği görüşünü paylaşmaktadır.[376] 1985 yılında yazdığı bir makalede J. Wyman, örgütte yönetim körlüğüne yakalanmamak için, özellikle stratejik

---

[374] Yontar, **a.g.e.**, s. 126.
[375] James C. Emery, "The Impact of Information Technology on Organization" **Management Systems**, Ed. Peter P. Schoderbek (NY.: John Wiley Inc., 1967), s. 94-101.
[376] Melvin Anshen, "The Manager and the Black Box", **Harvard Business Review**, S. 6 (Kasım-Aralık 1970), s. 87.

planlama ve karar alma sürecinde, BT'nin bütün olanaklarından yararlanılması gereğini vurgulamaktadır.[377]

1989 yılında, M. P. Marchant ve M. M. England tarafından yapılan bir başka çalışmada da "BT'de yaşanan devrim, kütüphane yönetim işlevlerini ve özellikle planlama ve karar verme sürecini daha etkin ve verimli bir hale getirdiği" vurgulanmaktadır.[378] 1992 yılında düzenlenen "Kütüphane ve Bilgi Sistemleri ve Hizmetler (Library and Information Systems and Services)" konulu konferansta sundukları bir bildiride L.Pattison ve V. Williamson, "BT, kütüphanelerin örgüt kültürünü, örgütsel yapısını ve yönetim biçimini önemli ölçüde etkilediği gibi kütüphanelerin planlama ve karar alma sürecini de daha etkin kıldığı" görüşünü savunmaktadır.[379] Yine, R. Ilgaz'ın 2000'li yıllarda, 20 banka ve finansal kuruluş üzerinde, BT kullanımının bankaların yönetim düzeyleri ve örgütsel alanları, örgütsel yapı ve süreçleri ile personelin istihdam düzeyi ve niteliğinde ne gibi etkilere sahip olduğunu belirlemeye yönelik olarak yaptığı çalışmada "bankaların BT ile sağlanan bilgilerden diğer yönetim işlevleri gibi, planlama işlevinde ve karar verme sürecinde de yararlandıkları" sonucu ortaya konulmaktadır.[380]

Yukarıda adı geçen yazarların, gerek kütüphane/bilgi-belge merkezleri ve gerekse diğer örgütlerde kullanılan BT'nin, planlama işlevi ve karar alma sürecinde etkileri hakkındaki görüşleri kısaca belirtilmiştir. Aşağıda BT'nin üniversite kütüphanelerindeki planlama işlevi üzerine etkileri konusu -farklı açılardan- ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

---

[377] J. Wyman, "Technological Miyopia: The Need to Think Strategically About Technology", **Sloan Management Review**, (Yaz, 1985), s. 59-64.

[378] Maurice P. Marchant ve Marc M. England, "Changing Management Techniques as Libraries Automate", **Library Trends**, C. 37, S. 4 (İlkbahar 1989), s. 469-483.

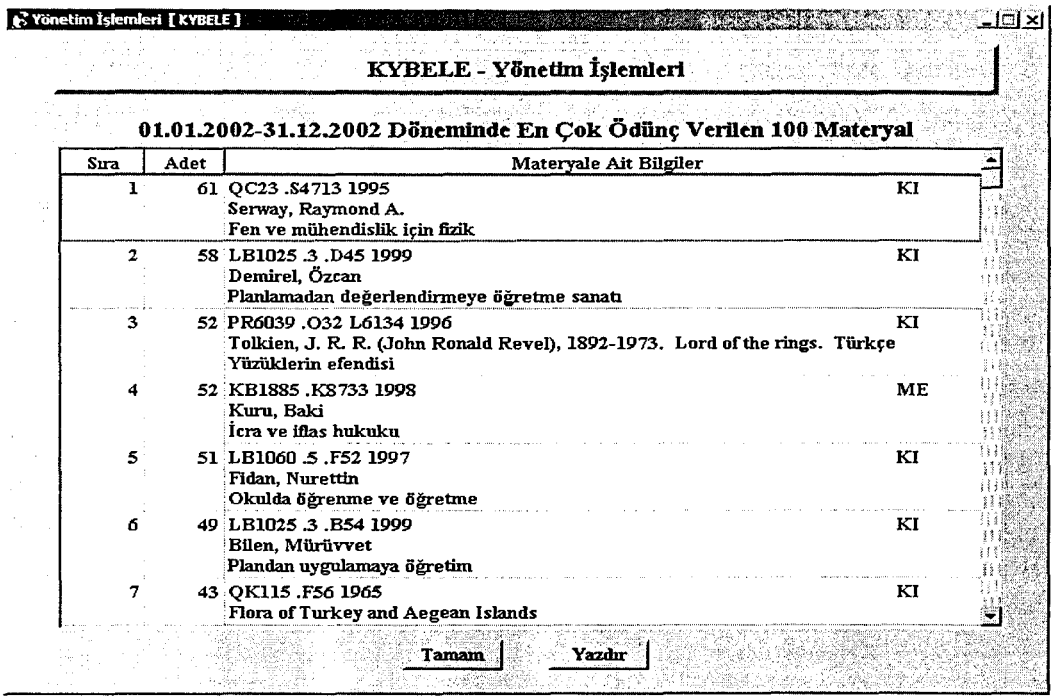
[379] Liz Pattison ve Vicki Williamson, "Organizational Culture, Structures and Styles: Impact of New Technologies", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://web.simmons.edu/~chen/nit/NIT'92/295-pat.htm** [06.09.2002].

[380] Rıfat Ilgaz "Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.stratejiyonetim.com/rifat.htm** [24.08.2001].

2.2.1.1. Planlama İçin Gerekli Olan Zaman Açısından

Üniversite kütüphane yöneticileri, çalışmanın Birinci Bölümü'nde sözü edilen işlevleri yerine getirebilmek için sağlama, kataloglama, danışma, ödünç verme gibi bölümlerinde yürütülen işlemleri, araç-gereçleri, personeli ve bütçesini etkin bir biçimde planlamak ve bu doğrultuda kararlar almak durumundadır. Kütüphanecilik tarihine bakıldığı zaman, BT'nin yaygın bir biçimde kullanılmadığı dönemlerde, planlama ve karar verme sürecinde gereksinim duyulan bilgilerin geleneksel (manuel) olarak elde edildiği görülmektedir. Sözgelişi; sağlama bölümü, bilgi kaynaklarını sağlama ve derme geliştirme işlevlerini yerine getirebilmek için sağlama sürecini planlaması gerekmektedir.

Üniversite kütüphanelerinin bilgi kaynağı sağlama ve derme geliştirme planları oluşturulurken, kullanıcı gereksinimleri, dermeyi oluşturan bilgi kaynaklarının kullanım oranları, sağlama biçimi, kütüphaneye ayrılan bütçe gibi unsurlara ilişkin bilgilere gereksinim vardır. Sözgelişi; kütüphane dermesinde bulunan bilgi kaynaklarının bilinmesi, kullanıcının derme içinden ulaştığı kaynak oranlarını hesaplamak kadar, seçim ve güncelliğini yitirmiş/kullanılmayan yayınları ayıklama işlemleri için de gereklidir. Bu amaçla, ödünç verme biriminde oluşturulan kayıtlar tek tek incelenerek, hangi kaynakların ne kadar sıklıkla kullanıldığına ilişkin veriler elde edilebilir. Ancak on binlerce bilgi kaynağından oluşacak listeleri incelemek, zahmetli ve zaman alıcı bir iştir. Bütün bu olumsuzlukların önüne geçebilmek için, ödünç verme işlemlerinde BT'den yararlanılabilir. **Şekil 2.10**'da Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane dermesinden -belirli dönemlerde- ödünç alınan yayınların listesi verilmektedir.

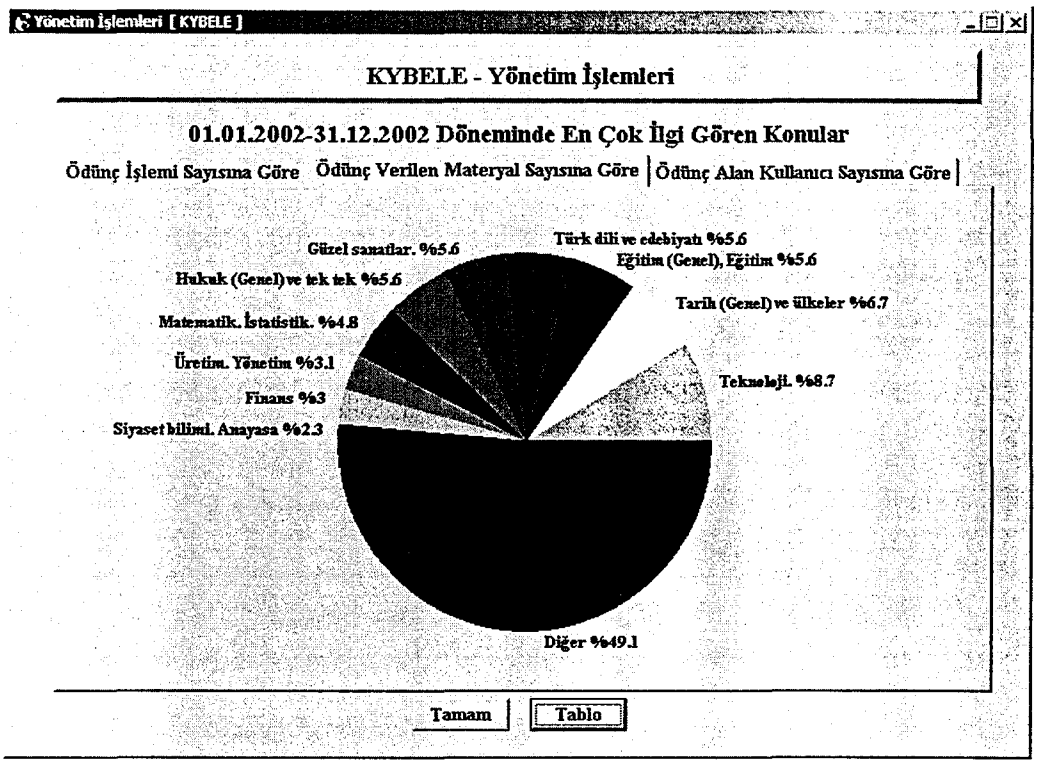


Şekil 2.10 Belirlenen Dönemlerde Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Dermesinden En Çok Ödünç Alınan Yayınların Listesi

BT olanakları sayesinde bilgi kaynağı kullanımına ilişkin veriler, kütüphane yöneticisinin planlama zamanını kısaltmaktadır. Yönetici BT olanaklarını kullanarak aşağıdaki verilere ulaşabilir:[381]

- Derme içinde kullanılan konuları ve alt konuları (**bkz. Şekil 2.11**),
- Bu konular içinde kullanılan kaynak sayısı ve türleri,
- İkilenecek (duplicate) veya aynı anda çoklu kullanıma olanak verecek elektronik yayınlara abone olmak ve yeni basımları ile değiştirilecek kaynaklar hakkında fikir vermek için yararlanılacak bu konular içinde birden fazla kullanılan kaynak sayılarına yönelik bilgiler,
- Kullanılan kaynakların tarihsel uzantısı ve o yıllardaki kullanım sayısı,
- Ödünç alınan kaynak sayısı.

[381] Hansın Tunçkanat, "Üniversite Kütüphanesinin Yönetiminde Planlama, Kontrol ve Karar Verme Sürecinde Bilgi Sistemi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987), s. 58.



Şekil 2.11 Belirlenen Dönemlerde Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Dermesinden Ödünç Alınan Yayınların Listesi (Konularına Göre)

Kütüphane Otomasyon Sistemi/Bilgisayara Dayalı Bilgi Sistemleri kullanan kütüphanelerdeki ödünç verme modülü ve katalog tarama modülü, bu tür verileri sağlayabilecek özelliklere sahiptir. Kullanıcılar konularında uzmanlaştıkça ve kütüphaneler fotokopi gibi gelişen teknoloji ürünlerini amaca ulaşma yolunda bir araç olarak kullandıkça, ödünç verme ve katalog tarama kayıtları yetersiz kalmaktadır. Bu olumsuzluğu giderebilmek için, fotokopi hizmetlerinin verildiği birime bir uç ve optik okuyucu konulabilir ve fotokopi yoluyla yararlanılan bilgi kaynaklarına ilişkin bilgiler elde edilebilir. Fotokopiye gelen bilgi kaynaklarının çubuklu kodları, optik okuyucuyla okutularak, kütüphane otomasyon sisteminde oluşturulan bir fotokopi modülüne aktarılabilir ve yayınların kullanım sıklığı izlenebilir. Bu yöntem, kütüphane yöneticisine iki yönlü bir katkı sağlamaktadır. Birinci katkısı, kaynakların kullanım oranı hakkında bilgiler vermesi (ki bu bilgiler yayın sağlama ve derme geliştirme planlarının oluşturulmasında kullanılabilir), ikinci katkısı ise; fotokopi hizmetlerinin yeterli olup-olmadığı konusunda bilgi vermesidir. Yönetici bu verilerden yola çıkarak yeni fotokopi destek birimlerinin kurulup-kurulmayacağına da karar verebilir.

BT kullanılarak; kütüphane dermesinde bulunan bilgi kaynaklarının kullanım oranları ve kullanıcı gereksinimlerine ilişkin elde edilen verilere, geleneksel yönteme göre çok daha kısa sürede ulaşılabilmektedir. Bu da, kütüphane yöneticisinin, sağlama sürecinin planlanmasına harcadığı zamanın kısalmasına neden olmaktadır.

2.2.1.2. Bilimsel Yöntemlerin Kullanımı Açısından

Üniversite kütüphanelerinin stratejik planlamasında yararlanılan yöntem ve teknikler BT olanaklarıyla daha etkin ve verimli kullanılmaktadır. Bunun nedeni; örgüt içi-dışı bilgilerin daha hızlı ve doğru bir biçimde elde edilmesidir. Sözgelişi; stratejik planlamada yararlanılan SWOT/FÜTZ Analizi, Yetenek Profili ve Stratejik Dört Etmen Analizi, PERT (Program Evaluation and Review Technique: Program Değerlendirme ve Yeniden İnceleme Tekniği), PPBS (Planning Programming Budgeting System: Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi) ve Amaçlara Göre Yönetim gibi modeller karar verme sürecinde yöneticiye yardımcı olan matematiksel programlama, doğrusal programlama ve benzetişim modelleri bu bilimsel uygulamalara örnek olarak gösterilebilir.[382]

Üniversite kütüphanelerinde kullanılan bir başka yöntem de "gereksinim değerlendirmesi"dir. Bu yöntem; "örgütün mevcut hizmetleriyle gerçekleştirilmesi planlanan hizmetler arasındaki farkın ortaya çıkartılması ve ayrıca gelecekteki hizmetlerin belirlenmesi gibi işlemlerin yapılmasını öngörmektedir".[383] Bu değerlendirmede, kütüphane kullanıcılarının yanında kullanıcı olmayanların (ileride kullanıcı olabilecek kişilerin) gereksinimlerini 'survey' gibi ayrıntılı incelemelerle belirlemek önemlidir. Bu tür ve yöntemler, gerek bakış açısı, gerekse çeşitli analiz teknikleriyle, üniversite kütüphanelerindeki planlamaya yeni bir yaklaşım getirmesi açısından önemlidir.

Sonuç olarak BT, planlama sürecinde, bilgilerin analiz edilmesinde, değerlendirilmesinde, karar verilmesinde, kararların uygulanmasında kullanılmaktadır.

---

[382] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 406.
[383] Yontar, **a.g.e.**, s. 113.

Böylece BT'nin bilgi çözümleme ve derleme yeteneğinden yararlanılarak, kütüphanenin ve çevresinin istatistiksel modellerini kurmak kolaylaşmaktadır.

2.2.1.3. Geleceğe Yönelik Tahminlerin Doğruluk Derecesi Açısından

BT'nin gelişmesine paralel olarak, örgütlerde geleceği tahmin etmeye yönelik çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Ticari işletmelerde kullanılan bu yöntemlerin bazıları kütüphane/bilgi-belge merkezlerine de uyarlanmıştır. Kütüphaneciler tarafından en çok kullanılan yöntemler arasında Delphi Tekniği gelmektedir. Bu teknik, kütüphane uzmanlarının fiziksel olarak bir arada bulunmadan, kütüphane ile ilgili sorunların çözümüne katılmalarına olanak sağlamaktadır. Kütüphanelerde kullanılan geleceği tahmin yöntemlerinin diğeri de Yöneylem Araştırması'dır. Bu teknik, güncel-doğru bilgilere ve geçmişteki deneyimlere dayanılarak, grafikler aracılığıyla, gelecekteki yönelimlerin belirlenmesini sağlamaktadır.[384]

Üniversite kütüphanelerinde sıklıkla kullanılan bu teknikler, şüphesiz geleneksel yollarla da yapılabilmektedir. Ancak kütüphane uzmanları, bilimsel bir yaklaşım, yöntem ve teknikler yanında BT kullanımıyla, kütüphane yönetimine yeni bir boyut, yöneticiye ise; geleceği tahmin etme yolunda önemli bir güç kazandırmaktadır.

2.2.1.4. Planların İçerdiği Konuların Kapsamı Açısından

Planlama sürecinde BT kullanımı, planların içerdiği konuların kapsamını da etkilemektedir. Çünkü BT, kütüphane yöneticisine daha çok sayıda seçeneği değerleme olanağı sağlamaktadır. Böylece söz konusu seçenekleri etkileyen daha çok iç ve dış değişkenler dikkate alınmakta, kütüphane faaliyetlerinin yönünü etkileyen ekonomik ve sosyal etmenler belirlenerek; yöneticinin görevlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapması mümkün olmaktadır. Günümüz yöneticileri daha ayrıntılı planlar yapmak, daha

---

[384] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 55.

karmaşık ilişkiler düşünmek zorundadırlar. Bundan dolayı BT kullanımı, planlardaki ayrıntı oranını, ele alınan konuların kapsamını ve planların genel karmaşıklık derecesini de etkilemektedir.[385]

Harvard College Library, MIT (Massachusetts Institute of Technology), Michigan State University ve Wayne State University Library örneğinde olduğu gibi, BT olanaklarının gelişmesi sonucu, üniversite kütüphanelerinde uzun dönemli planların, bir başka deyişle stratejik planlamanın önem kazandığı gerçeği, kütüphanecilik literatüründe de vurgulanmaktadır.[386]

2.2.1.5. Planlama Sürecinin Maliyeti Açısından

Örgütlerde BT kullanımının, planlama sürecinin maliyetini de etkilediği kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak BT'nin, insanlık tarihinin genişleyen zaman boyutlarına ek olarak, onu birkaç yıl önce üretemeyeceği ya da en azından değerli olacağı zaman üretemeyeceği bir takım planlanmış bilgilerle donatabileceği gerçeği de unutulmamalıdır. Nitekim birçok yönetici zamanlı bilgiler aracılığıyla, çoğu yönetim sorununa erken çözüm bulabildikleri ve anında düzeltici önlemler alabildiklerini belirtmektedir. Bütün bunlara ek olarak; örgütlerde BT kullanımının uzun dönem planlamanın önemini artırdığı da saptanmıştır.[387]

2.2.2. Örgütleme İşlevi Üzerine Etkileri

İşletme yönetiminde BT kullanımının örgütsel yapı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar özellikle merkezi ya da merkezi olmayan yönetim ile yetki devri ve orta kademe yönetimi üzerindeki etkileri değerlemişlerdir. Sözgelişi; 1958 yılında yayınladığı ve daha sonra bu konudaki klasik yayınlar arasına giren makalesinde Leavitt ve Whisler; işletme yönetiminde BT kullanımının, orta kademe yönetimini önemli

---

[385] Ülgen, **a.g.e.**, s. 185.
[386] Douglas G. Birdsall, "Strategic Planning in Academic Libraries: A Political Perspective", [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ala.org/acrl/pil/birdsall.html** [06.09.2002].
[387] Ülgen, **a.g.e.**, s. 186.

oranda etkileyeceğini vurgulamaktadır. Neil Jacoby, 1962 yılında yazdığı bir makalesinde; işletme yönetiminde devrim yaratan bilimsel değişime değinmekte ve BT'nin örgütleme işlevi üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu belirtmektedir.[388]

Burton, örgütler üzerindeki etkileri konusunda yaptığı literatür taraması sonucu BT'nin; örgüt içindeki yetkiyi merkezileştirme ya da merkezileştirmeme, çalışanların sürece katılım ve süreçte yer alma olanaklarını azaltma ya da artırma, örgütsel yapıyı dondurma ya da değiştirme ve iş tatminini kısıtlama ya da artırma açısından çalışanların yönetsel bilgiye ulaşmaları ya da bilgi akışı üzerinde yönetim denetimini güçlendirme gibi konularda etkili olduğunu saptamıştır. Bu çelişkili sayıltılardan sonra, Burton teknolojinin insanlar, örgütler ve yönetim üzerindeki etkilerinin kontrol edilip yönlendirilebileceği konusunda önemli bir saptama yapmaktadır. BT yönetim felsefelerinde önemli bir karar unsurudur ve işyerlerini daha insancıl ya da insanı dikkate almayan yerler haline getirebilmektedir.[389]

Nazan Özenç Uçak 1995 yılında yayınladığı bir makalesinde "BT'nin kütüphanelerin yönetim ve örgüt yapısını değiştirmesi de beklenmektedir" görüşünü dile getirmekte ve bu konudaki iki görüşten söz etmektedir. Bunlardan birincisi; kütüphanelere BT ile birlikte daha özgür bir havanın egemen olduğunu ve demokratik katılımın artığını savunmaktadır. İkinci görüş ise; BT'nin işgören özgürlüğünü sınırladığını, sert ve denetim ağırlıklı bir yönetim yapısının yaratıcılığı azalttığını vurgulamaktadır.[390] Yine Michael Buckland 1998 yılında yazdığı bir kitabında, "BT kullanımından sonra, kütüphanelerin örgüt yapısının eskisine oranla daha karmaşık bir hale geldiğini" belirtmektedir.[391]

Yukarıda çeşitli yazarların kütüphane/bilgi-belge merkezleri ve diğer örgütlerde kullanılan BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileri hakkındaki görüşleri kısaca belirtildikten sonra bu etkileşim aşağıda farklı açılardan ele alınıp incelenecektir.

---

[388] Ülgen, **a.g.e.**, s. 157-183.
[389] "P. F. Burton, "Information Technology and Organisational Structure", **ASLIB Proceedings**, S. 40 (Mart 1998), s. 60, 63-64" Marchant ve England, **a.g.e.**, s. 477'deki alıntı.
[390] Nazan Özenç Uçak, "Kütüphaneleri Etkileyen Teknolojik Yenilikler ve Geleceğin Kütüphaneleri", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 9, S. 1 (Mart 1995), s. 54.
[391] Michael Buckland, **Redesigning Library Services: A Manifesto** (California: American Library Association, 1998), [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://sunsite.berkeley.edu/Literature/Library/Redesigning/html.html** [17.04.2003].

2.2.2.1. Yönetim Basamakları Açısından

BT, yöneticilere yüksek kalitedeki yararlı bilgiyi zamanında sunduğu için, diğer örgütlerde olduğu gibi, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinde de katı basamaksal yapılar gittikçe daha organik ve basık (flat) yapılara dönüşmektedir. Bürokratik örgütsel yapılarda, sürekli olarak çalışanların profesyonel statüleri arasında çatışmaların görülmesi nedeniyle kütüphanelerde gözlenen son eğilim, karara katkıda bulunabilecek bilginin bulunduğu yerde kararların alınması yönündedir. Bu durum geleneksel örgüt yapısına ters düşmektedir. Bilindiği gibi geleneksel örgüt yapısında karar alma yetkisi en üst düzeydeki yöneticiye doğru kaydırılarak aktarılmaktadır.[392]

Reynolds, 1986 yılında yayınladığı bir makalesinde yukarıdaki görüşle aynı doğrultuda bir bakış açısını dile getirmektedir. Yazara göre; "BT örgüt yapılarını daha düz (yatay) bir hale getirmektedir. Örgütlerde daha etkili olma gereksinimi ve bilgiye BT'yi kullanarak evrensel bir kapı açma isteği, geleneksel piramit biçimli kütüphaneleri yataylaştırmakta, yönetim/denetim alanı (her bir yöneticiye bağlı işgören sayısı) genişletmekte ve kütüphane birimlerindeki işgören rolleri yeterlik ve uzmanlığa dayalı bir biçimde gelişip, kaynaşmaya devam etmektedir.[393]

BT uygulamalarının örgütlerin orta düzey yönetim üzerinde yapmış olduğu etkileri inceleyen yazarları iki grupta toplamak mümkündür. Bir grup yazar, orta düzey yönetim görevlerinin azalacağını belirtirken diğer grup ise; artacağı kanısındadır. İlk görüşün savunucularından H. Leavitt ve T. Whisler; BT kullanımının orta düzey yönetimini büyük oranda etkileyeceğini ve köklü bir örgütsel değişim ile her düzeydeki görevlerin yeniden düzenleneceğini, bir kısım mevkilerin alt düzeylere, bir kısmının ise üst düzeylere doğru kayacağını belirtmektedir.[394]

---

[392] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 151.

[393] "B. A. Reynolds, "Proactive Management in Public Libraries: In California and the Nation", **Advances in Library Administration and Organization: A Research Annual**, C. 6, Ed. G. B. McCabe ve B. Kreissman (Greenwich, CT.: JAI Press, 1986), s. 31" Marchant ve England, **a.g.e.**, s. 479'daki alıntı.

[394] "Harold J. Leavitt ve Thomas L. Whisler, "Management in the 1980", **Harvard Business Review**, S. 6, (Kasım-Aralık 1958), s. 41" Ülgen, **a.g.e.**, s. 216'daki alıntı.

İkinci görüşün savunucularından S. Shaul; BT kullanımının orta düzey yöneticilerin görev niteliklerini ve kapsamını, karar verme yetkisini ve statüsünü etkilediğini kabul etmekte, ancak bu etkinin orta düzey yönetim ile ilgili bir çok işin ortadan kalkacağı anlamına gelmediğini belirtmektedir.[395]

Orta düzey yöneticiler hakkındaki görüşler birbirinden farklılık gösterse de, yazarların birleştiği ortak nokta "örgütlerde BT kullanımı, tüm örgüt çalışanlarını etkilediği gibi orta düzey yöneticilerini de etkilemektedir". Günümüz modern yönetim yaklaşımlarına bakıldığı zaman bu konu, örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafenin kısaltılması ve aradaki kademe sayılarının azaltılmasını anlatan "kademe azaltma" (delayering) kavramıyla ele alındığı görülmektedir ve günümüz örgütlerinde aynı veya farklı anlamlarda ele alınıp kullanılmaktadır.

2.2.2.2. Merkezileşme-Merkezileşmeme Açısından

BT kullanımının işletmelerin örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacıların görüşleri üç grupta toplanabilir.[396] Birinci grupta yer alan yazarlar, "BT kullanımının karar verme yetkisini ve örgütsel yapıyı merkezileştireceğini" savunmaktadır. Bu görüşün savunucuları, "doğru ve ayrıntılı bilginin üst düzey yönetimin elinde toplanması ve BT'nin önceden tanımlanmış kurallara göre bu bilgiyi işlemesi, yöneticinin örgütün daha büyük bir kısmını denetlemesini sağlayacaktır" iddiasında bulunurken; üst düzey yönetimin denetim alanının da genişleyeceğini belirtmektedir. Üstelik çoğunlukla bu görüşte olanlara göre; orta kademe yönetim işlerinin birçoğu bilgisayar tarafından programlanarak gerçekleştirileceğinden, bu düzeydeki yöneticilerin sayısında da bir azalma olacaktır.

Bu konuda yapılan araştırmalar, savunucularının düşüncelerini onaylar niteliktedir. Sözgelişi; W. E. Reif incelemeleri sonucunda, BT kullanımıyla birlikte eskiye oranla daha az sayıda ve önemli olmayan kararların merkezi olmayan yöneticiler tarafından alt düzeylerde alındığına işaret etmekte, bölgesel faaliyetlerin üst düzey yönetim tarafından

---

[395] "Donald R. Shaul, "Whats Really Ahead for Middle Management", **The Computer Sampler**, Ed. W. Boore-J. Murphy (NY., McGraw Hill, 1968), s. 203" Ülgen, **a.g.e.**, s. 216'daki alıntı.
[396] Ülgen, **a.g.e.**, s. 219.

daha çok denetlenmesine ve kararların merkezileşmesine neden olduğunu belirtmektedir.[397] Diğer yandan, orta düzey yöneticilerin azalmasına karşın, üst düzey yöneticilerine bilgisayarla karşılıklı ilişkilerinde yardımcı olacak bir uzman-danışman kadro ortaya çıkacak, bu kadro yönetim sorunlarının çözümlenmesinde sayısal karar tekniklerini uygulayıp, yönetici ile bilgisayar arasındaki doğrudan haberleşmeyi kolaylaştırıcı teknik önlemleri alabilecektir.[398]

İkinci grup yazarlar ise; ilk görüşün aksine, "bilgisayar kullanımının karar verme yetkisini ve örgütsel yapıyı merkezileştirmediğini" savunmaktadır. Bu görüşü destekleyen H. C. Atkinson; üniversite kütüphanelerinde BT kullanımının, yöneticinin denetim olanaklarını artıracağını fakat merkez yöneticisinin bir denetimciden çok bir koordinatör görevi üstleneceğini, örgüt işlevlerinin eskiye oranla daha az sayıdaki kütüphaneci tarafından yürütülebileceğini, dolayısıyla kütüphane örgüt yapısının merkezileşmeme eğiliminde olacağını tahmin etmektedir.[399]

Erkan'a göre; bilgi toplumunun hızlı karar verme durumunda bulunan örgütleri başarıya, pazara, teknolojiye, toplumsal değişimlere, çevreye, demokrasiye ve bilgiye yakın olması; değişimleri yakından izlemesi, yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi gerekir. Bu özellikler örgütlerin merkezileşmeme eğiliminde olmalarını gerektirmektedir. Yazara göre; yeni yapılanma ve Drucker'ın benimsediği "orkestra tarzı yönetim" bir çok yönetim kademesinin ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Drucker'ın verdiği örnekteki orkestra şefi ile diğer müzisyenler arasında ara kademelerin olmayışı gibi, bilgi ve uzmanlık temelli yeni yapıda ara kademeler ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla yeni yapıda, basamaksal yapının çözülmesi, yürütme basamağının ortadan kalkması veya en aza inmesi söz konusu olmaktadır.[400]

Üçüncü grup yazarlar ise; "BT kullanımı örgütsel yapıyı, her iki şekilde de (merkezileşme ve merkezileşmeme) desteklediği" görüşünü savunmaktadırlar.

---

[397] "W. E. Reif, **The Effect of the Computer Upon the Managerial Structure** (Michigan: Ann Arbor, 1966), s. 209" Ülgen, **a.g.e.**, s. 219'daki alıntı.
[398] "Jerome Kanter, "Impact of Computers on the Business Organization", **Data Management**, (Nisan 1972), s. 20-21" Ülgen, **a.g.e.**, s. 219'daki alıntı.
[399] "Atkinson, **a.g.e.**, s. 114" Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 107'deki alıntı.
[400] Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme** (4. B., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998), s. 185-186.

O'Brien'a göre; deneyimler, örgütlerdeki BT kullanımının bilgi sistemleri, işlemler ve karar vermenin merkezileşme ve merkezileşmemesinin her ikisini de desteklediğini göstermektedir. Sözgelişi; haberleşme ağlarıyla bir üniversite kütüphanesinin bütün bölümlerini birbirine bağlayan merkezileşmiş bilgisayar sistemleri, önceleri yönetimin alt kademeleri tarafından yürütülen karar verme işlemlerinin üst yönetim tarafından merkezileştirilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda kütüphane tarafından gereksinim duyulan depolar, üretim alanları ve diğer birimlerin sayısını azaltan merkezileşme işlemlerini artırmaktadır. Diğer yandan; çoklu çalışma ortamlarındaki Intranet'ler ve dağıtık müşteri/sunucu şebekeleri, yetkinin örgüt birimlerindeki yöneticilere dağıtılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda yönetim, bölümlerin veya diğer birimlerin sayısını artırarak işlemleri merkezileştirmeyebilmektedir. Fakat bunu yaparken de, eş zamanlı olarak örgüt bütününü denetlemek için gereksinim duydukları bilgi ve haberleşme yeteneklerine ulaşmalarını da sağlamaktadır.[401]

Kirkpatrick'e göre; BT, bilgi sistemleri, örgütsel işlevlerin ve yönetimin merkezileşip-merkezileşmemesini cesaretlendirebilmektedir. Örgütlerde örgütsel yapının ve bilgi sistemleri mimarisinin biçimlendirilmesinde üst yönetim felsefesi, örgüt kültürü, süreçlerin yeniden tasarlanması (re-engineering) ihtiyacı, belirlenen saldırgan veya ılımlı rekabet stratejileri ve bunlarla birlikte bilgi teknolojisi de büyük rol oynamaktadır.[402] Turban, McLean ve Wetherbe de aynı görüşü paylaşan yazarlardandır. Onlara göre; her ne kadar bilgi sistemleri örgütsel yapı tamamlandıktan sonra kurulsa da, yeni oluşturulacak ya da yeniden düzenlenecek bilgi sisteminin örgüt yapısını değiştirmesi muhtemeldir. Daha basık (flat) ve küçük örgüt yapılarına gidiş eğilimi doğrultusunda merkezileşme daha da yaygın bir hale gelebilir. Daha çok üst yönetimin anlayışına bağlı olarak gelişen BT'nin yaygın kullanımı, iş akışlarının merkezileşmesini sağlamaktadır.[403]

Bütün bu bilgiler ışığında; "BT, kütüphanelerin merkezileşmesini ve de merkezileşmemesini etkilemektedir" yargısına varılabilir. Kesin bir ayırım yapılamasa da, sözgelişi; merkezi bir yapıya sahip bir üniversite kütüphanesinin üst düzey yönetimi,

---

[401] O'Brien, **Management...**, s. 574-575.
[402] David Kirkpatrick, "10 Tech Trends to Bet On", **Fortune**, C. 136, S. 9 (Kasım 1997), s. 64.
[403] Turban, McLean ve Wetherbe, **a.g.e.**, s. 746.

BT kullanımı sonucu örgüt içi ve dışı bilgilerden daha hızlı güvenilir bir biçimde haberdar olabilecek ve sahip olduğu karar yetkisini daha aşağıdaki yöneticilere göçermeyebilecektir. Bunun aksine merkezileşmiş bir yapıda görev alan bir başka üst düzey yönetici de, hızlı ve güvenilir bilgiler sayesinde astlarını daha iyi kontrol edebileceğini düşünerek, kendinden emin bir biçimde yetkisini astlarına göçerebilecek ve merkezileşmemiş bir yapının ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

2.2.2.3. Örgütün Görev/İşlevleri Açısından

Üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı sonucu bazen kimi görev/işlevler ortadan kalkarken/biçim değiştirirken, bazen de yenilerine gereksinim duyulmuştur. Sözgelişi; danışma bölümünde basılı dokümanlardan elle yapılan kaynak tarama hizmeti biçim değiştirerek; yerini tamamen bilgisayar ortamında yapılan veri tabanı taramalarına bırakmıştır. Aynı şekilde kataloglama bölümünde, önceleri yayına ilişkin bilgiler kart kataloglara yazılıp-çoğaltılırken, günümüzde bu işlem bilgisayara bir kez ve en az veri girişi yapılarak gerçekleştirilmektedir.

Bazı üniversite kütüphanelerinde kütüphane otomasyon programını oluşturmak ve/veya yürütmek üzere yeni bir bilgi işleme (bilgisayar hizmetleri) bölümü kurulmuş ve kadroları oluşturulmuştur. Ayrıca orta düzey yöneticilerin görev kapsamı farklılaşırken, üst yönetim ve işgören işlevlerinin kapsamı genişlemiştir.

2.2.2.4. Örgütteki Bilgi Akışı Açısından

BT kullanımı örgütteki bilgi akışını sistemleştirmekte ve daha standart hale getirmektedir.[404] Elde edilen standart bilgilerin kullanılıp değerlendirildiği faaliyetler de belirli bir biçime dönüştürülerek BT tarafından desteklenebilmektedir. Böylece, BT kullanımı, özellikle belirli bir biçimde çözülebilen mantıksal kararların alınmasını gerektiren tekdüze işlemsel faaliyetlerde büyük oranda biçimselliğe neden olmaktadır.

---

[404] Ülgen, **a.g.e.**, s. 215.

Sözgelişi; aldıkları yayınları zamanında geri vermeyen kütüphane kullanıcılarına, oluşturulan "ödünç verme modülü" aracılığıyla, gecikme sürelerine göre standart yaptırımlar uygulanabilmektedir. Böylece, önceleri kütüphane üst düzey yöneticisinin müdahalesiyle aynı kullanıcı gruplarına bile farklı yaptırım kararları alınırken; BT kullanımı sonucu bu tür farklı uygulamalar ortadan kalkmaktadır.

2.2.2.5. Uzmanlaşma Derecesi Açısından

Üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı sonucu, yeni teknolojik bilgilere sahip uzman personel işe alınırken, mevcut personel de teknolojik değişim ve gelişmelere kolayca uyum sağlayabilecek bir biçimde eğitilmektedir. Böylece yürütme organlarının uzmanlık dereceleri artmakta, görevleri daha teknik ve standart hale gelmektedir. Diğer yandan kütüphanelerde uzmanlık derecelerinin artması sonucu, çeşitli projelerde görevlendirilmek üzere, uzmanlık alanlarına göre bireyler bir araya getirilerek ekipler oluşturulmaktadır. Sözgelişi; kataloglama işinde uzmanlaşmış kütüphanecilerden bir ekip oluşturularak, özgün kataloglama projesinde görevlendirilebilmektedir.[405]

2.2.3. Kadrolama İşlevi Üzerine Etkileri

Teknolojik gelişmeler, etkinlik ve verimliliği yakalamak isteyen üniversite kütüphane yöneticilerini, diğer işlevlerde olduğu gibi kadrolama işlevinde de BT kullanmaya yöneltmiştir. Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı, her şeyden önce bir personel düzenleme işinin yapılmasını gerektirmektedir. Yeni sistemi yürütecek ve işlemlerinde BT kullanacak personelin seçimi ve yerleştirilmesi, mevcut personelin eğitimi, elenen ya da kapsamı daralan görevlere ilişkin kararların alınması gerekir. Diğer yandan çalışma gruplarının yeniden düzenlenmesi, kimi görevlerin yürürlükten kalkması, sistemin uygulanmasına ilişkin standartlaştırma ve yeni bilgi işleme görevini gerçekleştirme yöntemlerindeki önemli değişme ve gelişmeler nedeniyle, çeşitli düzeylerdeki işgören ve yöneticilerden bir

[405] Marchant ve England, **a.g.e.**, s. 479.

direnç, tepki gelmesi olağan karşılanmalıdır. Yerinde bir planlama, eğitim ve önderlikle bu direnç en aza indirilebilir. Çalışmanın bu kısmında üniversite kütüphanelerinde kullanılan BT'nin kadrolama işlevi üzerine etkileri çeşitli açılardan incelenmektedir.

2.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Açısından

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu endüstri toplumundan, bilgi ve hizmetin egemen olduğu bilgi toplumuna geçişte insan kaynakları profili de büyük ölçüde değişim ve gelişim göstermektedir. Esasen derebeylik sisteminin baskın olduğu toplumlarda kayıp olan birey, endüstri toplumunda sahneye çıkmış, ancak sahnenin ve makineleşmenin bir parçası olmuştur. Bilgi toplumunda ise; birey, merkezi önemi olan bir unsur olarak sahneye çıkmakta; düşünen, tasarlayan, örgütleyen, yöneten ve sonuçlandıran olarak inisiyatif (hamle) yeteneğini hayata geçirmektedir. Bu bağlamda bilgi toplumunda insan kaynakları, üretim/hizmet hattının sınırlı bir biriminden sorumlu mekanik parçası değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır.[406]

Küresel düzeyde BT'nin yaygınlaşması sonucu bazı bilim dalları kütüphanecilik, arşivcilik ve dokümantasyon alanları ile yan yana gelmektedir. BT ile olan bu yakınlaşmayı aşağıdaki işlevler daha net olarak göstermektedir:[407]

- Bilgi aktarımında iletişim yolları tasarımı, ağ tasarımı,
- Sistem analizi,
- Yazılım sistemlerinin tasarımı,
- Çevrim-içi ve CD-ROM kullanıcılarını ve ilgili araç-gereçleri kapsamına alan kullanıcı hizmetleri,
- Kaynak derleme ve dosyalar oluşturma,
- Veri girişi, veri tabanları oluşturma, bakım ve destek hizmetleri.

Görüldüğü gibi, BT, "her okuyucuya bir kitap, her kitaba bir okuyucu" ilkesiyle açıklanan kütüphanecilerin geleneksel rollerini değiştirmiştir. Basılı yayıncılığa alışık olan kütüphaneciler, bilginin elektronik ortamda nasıl sunulacağını öğrenmek

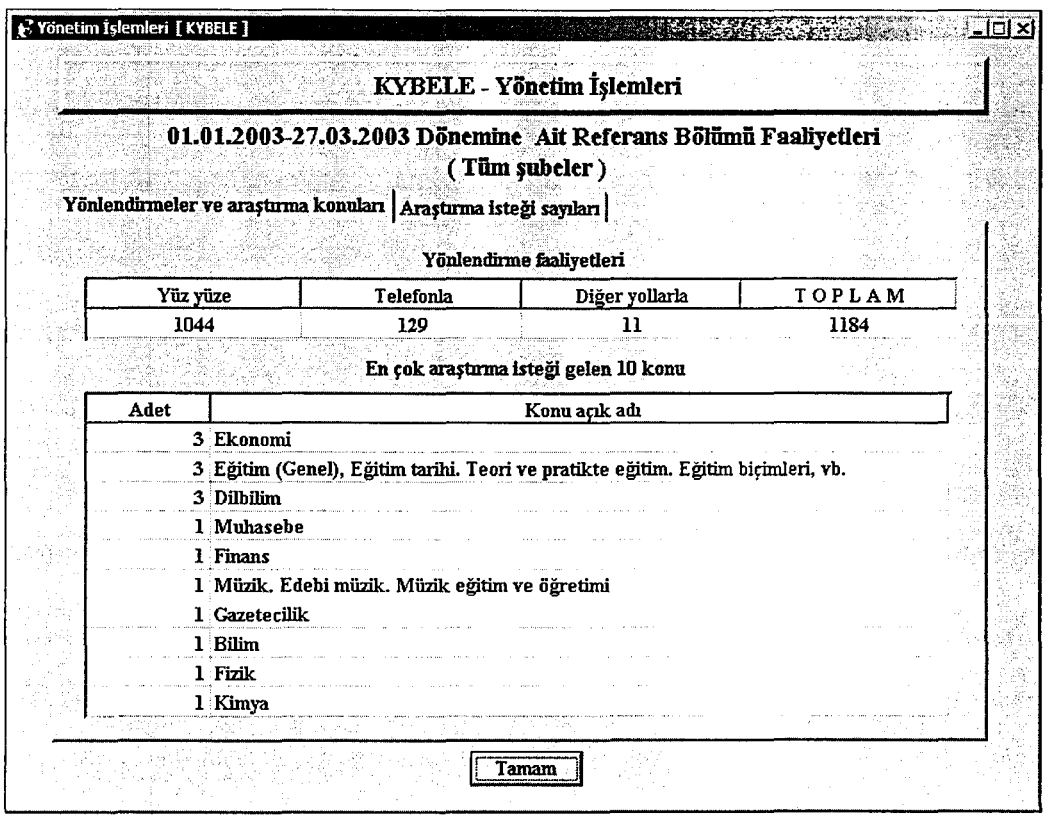
---

[406] Serkan Bayraktaroğlu ve Murat Tunçbilek, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri**, Yayına Haz. İbrahim Güran Yumuşak ve Mustafa Anıl Dönmez (İzmit: Kocaeli Üniversitesi, 2002), s. 547.

[407] "Anne Woodsworth, Theresa Maylone ve Myron Sywak, "The Information Job Family: Results of an Exploratory Study", **Library Trends**, C. 41, S. 2 (1992), s. 250-268" Ayşe Üstün, "Bilgi Kurumlarında İnsan Öğesinin Önemi", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 14, S. 4 (Aralık 2000), s. 447'deki alıntı.

durumunda kalmışlar ve bir çoğu da kütüphanelerinin Web sayfalarını düzenleme sorumluluğunu üstlenmiştir.[408] Üniversite kütüphanelerinde yapılan kısa ve uzun dönemli işgücü planları yukarıda belirtilen gelişmeler göz önünde tutularak yapılmalıdır.

BT'de yaşanan değişim ve gelişmeler kütüphanelerdeki iş tanımları, iş analizi ve iş gereklerinin kapsamını ve bu işlemlerde kullanılan yöntemlerini de etkilemektedir. Kütüphanelerde yürütülen iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri personelin BT'yi bilme ve gelişmeleri yakından izlemesini temel almaktadır. Günümüz kütüphanelerinin işgücü planlamasında "Kütüphane Otomasyon Sistemi" adı verilen paket programlardan yararlanılmaktadır. Sözgelişi; kütüphane yöneticisi, kütüphanenin yoğun olarak kullanıldığı eğitim-öğretim dönemlerini **Şekil 2.12**'deki gibi istatistikler aracılığıyla belirleyip; örgüt içinden bazı bölümlere (danışma, ödünç verme vb.) destek personel sağlayabilmektedir.



Şekil 2.12 Belirlenen Dönemlerde Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Danışma Bölümü Faaliyetleri (Yönlendirmeler ve Araştırma Konularına Göre)

[408] Asiye Kakırman, "Teknolojik Gelişmelerin Kütüphanelere Etkisi", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 15, S. 2 (Haziran 2001), s. 174.

İnsan kaynakları planlamasında, basitten karmaşığa doğru çok sayıda yöntem geliştirilmiştir. Ancak tüm örgütler için mükemmel bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. Ünivrsite kütüphanelerinde de uygulanan insan kaynakları planlama yöntemlerinden bazıları aşağıda kısaca açıklanmaktadır:[409]

- **Delphi Tekniği:** İnsan kaynakları (İK) yöneticisinin denetiminde yapılır. Örgütün her bölümü için, bölüm içinde farklı kademelerde görev yapan yöneticilere işgücü tahminleri tek tek sorulur. Alınan bu bilgiler, İK yöneticisi tarafından değerlendirilir, karşılaştırılır ve işgücü tahminindeki sapmalar belirlenerek, aynı yöneticilere yeniden değerleme yapmaları için gönderilir. Bölüm içindeki tüm yöneticilerin gelecekteki işgücü gereksinimi konusunda görüş birliğine varmalarına kadar bu süreç devam eder. BT, bu süreci icq ve e-posta aracılığıyla daha etkin kılmaktadır.
- **İndeks Hesabı:** Geçmiş yıllardaki bazı göstergelere göre, gelecekteki işgücü talebinin saptanmasıdır. Sözgelişi; kütüphanedeki işgücü sayısı ile toplam kullanıcı sayısı arasında bir ilişki varsa; işgücünün kullanıcılara oranı bir tahmin yöntemi olarak kullanılabilir.
- **İleriye Dönük Kestirim:** Geçmişteki bilgilerden yararlanarak, gelecekteki işgücü hakkında tahmin yapılır. Sözgelişi; A Üniversite Kütüphanesine son iki yılda her ay ortalama bir kişi alınmışsa; normal koşullarda gelecek yıl örgüte alınacak personel sayısı; 1*12 (ay)=12 kişi olacaktır.
- **Niceliksel Teknikler:** Yukarıda açıklanan yöntemler İK talebini etkileyen unsurları (çevresel değişkenler, işgören hareketleri vb.) dikkate almamaktadır. Oysa istatistiksel analiz yöntemleri ve bilgisayar modelleri yoluyla daha sağlıklı işgücü tahminleri yapmak mümkündür.

Görüldüğü gibi BT; İK planlamasında da devreye girerek; yöneticilerin ileriye dönük işgücü tahminlerini daha güvenilir hale getirmektedir.

2.2.3.2. Yetiştirme ve Geliştirme Açısından

İnsan kaynaklarına yatırım yapan örgütlerin bu iş için ayırdığı bütçe oldukça yüksek olmaktadır. Çalışanlar için planlanan eğitim, kaynak kullanımı, işe alıştırma gibi konularda doğacak zaman ve diğer maliyetleri azaltmak, ancak teknolojiyi kaynak kullanımı ile birleştirerek mümkün olmaktadır. Kullanılan insan kaynakları formlarının elektronik ortama taşınması ve Intranet ortamları üzerinde kullanılması, eğitimlerin ve içeriklerin hazırlanarak aynı şekilde elektronik ortamda sunulması, duyuruların, sunumların ve yöntemlerin bu ortamlarda tutulması ve gerekli erişim yetkileri verilerek denetlenmesi, yapılan değişikliklerin yine aynı biçimde gereken kişilere elektronik olarak duyurulması, elektronik ortamlarda eğitim merkezlerinin (learning-center) kurulması, çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumlarını elektronik ortamlarda gizli olarak bildirmeleri, anketlerin elektronik ortamlarda düzenlenmesi,

[409] Geylan, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri", **a.g.e.**, s. 156.

bilgi paylaşma ve tartışma ortamlarının elektronik ortamlar üzerinde sağlanması gibi yüzlerce uygulama İK ve BT'yi birleştirerek oluşmaktadır.

BT'nin örgüte getirisi büyüktür. Hantal ve uzun süreler içeren doküman geliş-gidişi ortadan kalkmakta ve etkin bir doküman yönetimi sağlanarak; zaman ve kağıt maliyeti en aza indirilmektedir. Örgüt çalışanları herhangi bir konudan haberdar olmama sorunu yaşamamakta, işler hızlanmakta ve bürokrasi önlenmektedir. Elektronik ortamda sunulan eğitim merkezleri sayesinde; işe alıştırma ve eğitimler için kaybedilen zaman maliyeti düşürülmekte ve bilgiye erişim her zaman etkin bir biçimde sağlanmaktadır. Yurt dışı eğitim programlarına katılmış olan işgören, elektronik bilgi paylaşma platformları aracılığıyla, aldığı eğitimle ilgili dokümanları ve bilgileri bütün çalışanlara sunma olanağını bulabilmektedir. Kısacası; çalışanlar için sunulan bu olanaklar hem işgücü kaybını önlemekte, hem de hızı beraberinde getirmektedir.[410]

2.2.3.3. Başarı Değerlemesi Açısından

Üniversite kütüphanelerinde çalışan personelin değerlemesi sürecinde en çok kullanılan değerleme yöntemleri arasında boylandırma çizelgesi yöntemi, kontrol listesi yöntemi, sıralama yöntemi, puan dağıtım yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemi yer almaktadır. BT aracılığıyla bu yöntemler daha doğru ve hızlı bir biçimde yapılabilmektedir. Sözgelişi; kütüphane yöneticisi, çalışanını Intranet aracılığıyla istediği zaman denetleyebilmekte, işgörenin belirlenen zaman diliminde yaptığı işlerden haberdar olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen ölçütlere göre yapılan başarı değerlemesi, standart ve açık olması nedeniyle çalışanların memnuniyeti ve başarısını olumlu yönde etkilemektedir. BT çalışanlara ürettiklerini gösterme ve paylaşma olanağı da sağlamaktadır. Gerçekleştirilen bütün işlemler, yönetici tarafından izlenir ve değerlendirilir. Ayrıca personelin hem kendi işleri ile ilgili konularda, hem de örgütün diğer işlevleri konusunda yaptığı özverili çalışmalar, sundukları ilginç fikirler ve kattıkları artı

---

[410] Ziya Gökalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji", **İnsan Kaynakları**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.bilgiyönetimi.org/ikvetek.htm** [02.12.2002].

değerler, tüm çalışanların erişebildiği bu elektronik ortamda (Intranet) duyurulabilmekte ve yönetici bu katma değerleri ödüllendirerek aynı platformda sunabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar arasında, değer üretme, bilgi paylaşma gibi eğilimler artabilir ve kalite yükselebilir.

2.2.3.4. Örgütteki İşgören Niteliği ve Niceliği Açısından

Örgütlerde BT kullanımıyla birlikte otomasyona ve esnek üretim sistemlerine doğru bir geçiş başlamaktadır. Bu sistemlerin etkin kullanımı sonucunda daha önce kullanılan yöntemler geçersiz kalmakta ve daha az işgören ile daha üst düzeyde işler başarılabilmektedir.[411]

Örgüt çalışanlarının niceliksel yönden uğradığı dönüşümün boyutları iki açıdan değerlendirilebilir. Birinci boyutunda; eğitim faaliyeti sonucu bilgiyle donatılan bir çalışan örgütteki birden çok kişinin işini yapabilecek duruma gelmektedir. Bu da niteliksel açıdan bir büyüme yaratırken, niceliksel yönden de azalmayı beraberinde getirmektedir. Bu durum genellikle örgütler açısından hedeflenen olumlu gelişmelerdir.[412] İkinci boyutu ise; daha üst düzey işlerin işgörenler tarafından da yapılabiliyor olmasıdır ve bu boyut üst düzey işlerde çalışan kişilerin bir bölümünü gereksiz kılmaktadır. Böylece bu alanda çalışan işgören sayısında da bir azalma olmaktadır.[413]

Drucker'ın da belirttiği gibi "BT kullanımı sonucu, özellikle üretim sektöründe yer alan örgütlerdeki işgören sayısında önemli azalmalar meydana gelmektedir. 1975-90 yılları arasında, ABD üretim sektöründe iki buçuk kattan daha fazla büyüme olmasına rağmen, toplam işgücünün anılan sektördeki işgücüne oranı 1960 yılında %25 iken, 1990'da %16'ya düşmüştür".[414] BT'de yaşanan hızlı değişimler, çalışanların üretim ve

---

[411] Şenay İdil, "Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Yapısına Etkisi ve 1inci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 17.
[412] Yelkikalan, **a.g.e.**, s. 117.
[413] İdil, **a.g.e.**, s. 17.
[414] Peter Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993), s. 102.

endüstri sektöründen hizmetler sektörüne doğru akışını sağlamakta ve bununla birlikte insanların çalışma biçimi de değişmekte, bireysel çalışma yerine takım çalışmasına geçilmektedir. Yine BT ile birlikte; işlerin bir çoğu tam zamanlı yerine yarı zamanlı yapılır hale gelmekte, bu da ömür boyu istihdam anlayışını ortadan kaldırmaktadır.[415]

Stueart ve Moran'a göre; BT kullanımı sonucu, kütüphanelerde işgören sayısını azaltmaya dönük bütün çabalar olumlu sonuç vermemiştir. Sözgelişi; 1992'den beri elde edilen son istatistiklerde, üniversite kütüphane bütçelerinin %51.78 gibi oranının hala personel maaş ve ücretlerine harcandığı görülmektedir. BT'nin kütüphanelerde ilk kez uygulanmaya başlandığı yıllarda, işgören sayısında kayda değer bir azalma görüleceği tahmin edilmesine rağmen bu durum henüz kanıtlanamamıştır. Günümüze kadar olan gelişim sürecine bakıldığı zaman; kütüphane otomasyonunun, etkin kütüphane hizmeti sağlamak için gereksinim duyulan işgücü sayısını azaltmaktan çok işlerin doğasını değiştirmeye yönelik etkilerde bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Stueart ve Moran, birçok durumda otomasyonun başlangıcının, kütüphane/bilgi-belge merkezlerinin hizmet taleplerini artırdığını ve bu kullanıcı taleplerini karşılamak için de daha fazla işgücüne gereksinim duyulduğunu belirtmektedir.[416]

Yukarıda açıklanan çeşitli yazarların farklı bakış açıları ışığında, BT örgütlerdeki bazı işleri ortadan kaldırmak suretiyle bir istihdam daralmasına neden olmakla birlikte, çoğu kez yeni çalışma alanları yaratmak suretiyle istihdam alanını genişletebildiği yargısına varılabilir. Otomasyon ile örgütteki işler azalırken, BT ile ilgili işlerin arttığı ve bu yeni alanların çalışanlarda üstün nitelik ve bilgi ile donanım gerektirdiği gözlemlenmektedir.

2.2.4. Yürütme İşlevi Üzerine Etkileri

Üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı yürütme işlevini de etkisi altına almakta, her şeyden önce üst düzey yönetim ile yürütme organlarını birbirine yakınlaşmaktadır.

---

[415] Ali Kaya, "Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri ve Yeni Yönetim Anlayışı", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 42, S. 495 (Mart 2003), s. 31.
[416] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 170.

BT kullanımı sonucu kütüphanelerde yürütme faaliyetlerinin bir sistem anlayışı içinde değerlenmesi sağlanarak, düzenli bir yürütme ve raporlama sisteminin kurulması gerekmekte, kural ve disipline olan gereksinimler artmaktadır.

BT kullanımı ile biçimsel yüz yüze ilişkilerin azalmasına karşın, bölümlerarası bilgi alış-verişi artmakta, bilgi akışı ve haberleşme sistemleşmektedir. Kütüphane otomasyon sistemi örgütün sağlama, kataloglama ve sınıflama, ödünç verme, danışma gibi süreçlerin bütünleşmesini desteklemektedir. Diğer yandan, üst düzey yönetim ile alt düzey ilişkiler, astların yetenek ve bilgilerinin tümünden yararlanmayı sağlamakta, kendi kendini yönetme yeteneklerini geliştirmektedir. Bu arada bilgi desteği ve sayısal yönetim ve karar verme teknikleri, yürütme işlevi açısından üstlerin ya da BT olanaklarından yararlanan yöneticilerin yetenek ve bilgilerinden en üst düzeyde yararlanma olanağı sağlamaktadır. Ancak bütün bu yararlarının yanında BT, statülerdeki değişmeler ve yeni sistemin yarattığı işsizlik, işgören moralini ve uygulanacak özendirme yöntemlerini de etkilemektedir.[417] Yukarıda yapılan genel açıklamaların ışığında, BT'nin üniversite kütüphanelerindeki yürütme işlevi üzerine etkileri aşağıda çeşitli açılardan incelenmektedir.

2.2.4.1. Yürütme ve Raporlama Sistemi Açısından

Her örgüt gibi kütüphanelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli unsurlardan en önemlisi, kuşkusuz veri ya da bilgilerdir. Yönetim için gerekli olan bilgi, karar verme sürecindeki belirsizliği azaltmakta ve örgütü hedeflerine ulaştırmada motor görevi üstlenmektedir. Örgütler açısından önemli olan bilginin doğruluğu, zamanlılığı, kısalığı, ucuzluğu, yerinde ve tam olması gibi özellikler bilginin değerini artırmaktadır. Bundan dolayı en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm kütüphanelerde bilgi toplama, kayıt, yeniden bulma ve dağıtımına ilişkin bir sistemin gerekliliği ortadadır. Özellikle kütüphaneler büyüdükçe; bilgi toplama, kayıt, yeniden bulma ve etkin raporlama sorunları da artmakta ve bu bilgi işleme faaliyetlerinin büyük bir hızda ve doğrulukta yapılması gerekmektedir. BT, günümüzde, bu özelliklere sahip tek araç konumundadır.

---

[417] Ülgen, **a.g.e.**, s. 197; Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 170-171, 177-178.

Nitekim BT aracılığıyla üst düzey yönetimi, gerekli olan bilgileri anında elde edebilecek ve bu bilgileri değişen çevre koşullarını denetim altında tutarken daha etkin ve verimli bir biçimde kullanabilecektir.

BT kullanılmasıyla birlikte üniversite kütüphanelerinde yönetim, astlar ve bölümlerarası bilgi alış-verişi daha sistemli bir duruma gelmiştir. Sözgelişi; kütüphane yöneticisi, BT aracılığıyla yürütülen raporlama sistemi sayesinde; danışma bölümünün faaliyetlerini daha hızlı ve doğru bir biçimde izleme olanağına kavuşmuştur. Yöneticinin sahip olduğu bu zamanlı ve güvenilir bilgi, ona astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda daha iyi yöneltme fırsatını sunmaktadır.

2.2.4.2. Kurallar ve Disipline Olan Gereksinim Açısından

Kütüphanelerde BT kullanımı yöneticinin denetim işlevini daha da etkin kılmaktadır. Sözgelişi; elindeki mevcut işgöreni ile kişi başı günde beş materyalin kataloglanması gereken bir üniversite kütüphanesinde, bu sayı beşin altına düştüğü zaman, BT aracılığıyla yapılan etkin raporlama sistemi ile yönetici tarafından anında izlenebilmekte ve işgören zaman geçirilmeden uyarılabilmektedir. Bundan dolayı işgören, işiyle ilgili kural ve standartlara uyumda daha dikkatli olmakta, işinde daha disiplinli bir çaba içine girebilmektedir. Sonuç olarak kütüphanelerde daha etkin bir örgütsel düzenin sağlanabilmesi, işgörenin yaptığı işlerle ilgili kurallara ve disipline bağlı kalmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütlerde uygulanan katı kural ve disiplin anlayışının, işgörenin yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyebileceği de yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir başka noktadır. Kütüphanelerde yaşanabilecek bu tür olumsuzluklar, işgörenin kendi işiyle ilgili kararlara tam katılımını sağlamak gibi, çeşitli güdüleme yöntemleriyle en aza indirilebilir.

2.2.4.3. Astların Yetenek ve Bilgilerinden Yararlanma Açısından

Çağımıza damgasını vuran küreselleşme, bilgi toplumu gibi olgular bilgiyi en üst düzeye taşıyarak; ona olan talebin artmasına neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler,

birincil amaç olarak; insanların bilgi gereksinimlerini karşılamayı hedefleyen kütüphane işlevlerini daha da karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Karar verme sorumluluğunu taşıyan kişilerin oluşturduğu üst düzey yöneticiler grubu, daima çok özel konuları anında ve çok belirgin bir biçimlerde bulmayı arzu etmektedir. Günümüzde yöneticiler, alt düzeyde yapılan işleri ayrıntılarıyla bilmek durumunda değildir. BT, çalışanların bilgi ve deneyimlerini artırarak sahip oldukları niteliklerini değiştirmiş ve bunun sonucunda da çalışanlar artık beyin gücüne dayalı olarak çalışma yapar duruma gelmişlerdir. Yöneticiler için bilginin doğruluğu kadar ayrıntı içinde boğulmuş olmaması ve erişim hızı da büyük önem taşımaktadır. İşte bu nedenle, kütüphane üst düzey yöneticilerinin yönetim işlevlerini etkin ve verimli bir biçimde yürütebilmeleri için, "işi en iyi yapan bilir" mantığından hareket ederek; astların bilgi, yetenek ve deneyimlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını gerektirmektedir.

2.2.4.4. Üstlerin Yetenek ve Bilgilerinden Yararlanma Açısından

Geçmişte kullanılan karar verme modelleri; bilgi kaynaklarına kolaylıkla ulaşılamaması, eksik bilgiyle yetinmek zorunda kalınması, sayısal karar modellerinde amaca uygun etkin çözümleri bulacak hesaplamaların çok zaman alması ve sıkıcı olması nedeniyle, karar vericilerin zamanlarını büyük oranda almaktaydı. BT kapsamında geliştirilen yazılımlar, kütüphane yönetiminde kullanılan sayısal yönetim ve karar teknikleri yürütme açısından üstlerin ya da BT olanaklarını kullanan yöneticilerin yetenek ve bilgilerinden etkin yararlanma olanağı sağlamaktadır.[418]

2.2.4.5. İşgörenin Moral ve Güdülenmesi Açısından

BT kullanımı, kütüphane çalışanlarının moral ve güdülenmesi açısından iki yönlü etkide bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; teknolojinin kütüphanelere girmesiyle birlikte; daha önce işlerini elle yürüten ve teknolojiyi sınırlı olarak kullanan çalışanlar değişim ve gelişmelere karşı direnç göstermeleridir. Bu direnç, işin gereklerinin

[418] Susanne Bjorner, "Changing Roles? Changing Worlds!", **Online**, C. 20, S. 5 (Eylül-Ekim 1996), s. 8.

teknolojiye dayalı olarak gelişmesi ve işgörenin nitelik açısından bu gerekleri karşılayamaz duruma gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırabilmek için yöneticilerin, eğitim programlarına ağırlık verip, işin gerekleriyle işgörenin niteliklerini birbirine yaklaştırmaları gerekmektedir. BT'nin kütüphanelerde yoğun bir biçimde kullanımı bir yandan çalışanların yaşamını kolaylaştırırken, diğer yandan da insanı hareketsizliğe ve strese maruz bırakmaktadır. Ayrıca işgörenler arasında bu teknolojinin yoğun kullanımı sonucunda, yüz yüze olan ilişkiler kaybolmakta, onun yerine sanal ilişkiler ön plana çıkmaktadır.

İkinci etkisi ise; BT'nin yöneticiye astlarını daha etkin denetleme fırsatını sunmasıdır. Bu sayede kütüphane yöneticisi astlarını daha yakından denetleyebilmekte ve iş kaybı olduğu durumlarda sorunların farkına varıp; daha önce de sözü edilen güdüleme yöntemlerini kullanarak onların moral ve güdülenmelerini artırabilmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki; BT, yetenekli işgörenin iş yaşamını kolaylaştırıp, işiyle ilgili kararlara tam katılımını sağlayarak onların moral ve güdülenmelerini en üst düzeye ulaştırabilmektedir.

2.2.4.6. Önderlik Açısından

BT'nin kütüphanelerde kullanılmaya başlamasıyla birlikte kütüphanecilik (bilgi ve belge yönetimi) literatüründe iki yönlü bakış açısı geliştirilmeye başlanmıştır. Bunlardan birincisi; BT'nin etkilerini yönetmek ve diğeri ise; bir sonraki yüzyıl için kütüphaneleri biçimlendirmede BT'den nasıl yararlanılacağını planlamaktır.[419] Yönetim alanında yaşanan bu tür dönüşümler, hiç şüphesiz yönetici-önderler tarafından uygulanıp geliştirilmektedir.

Yönetim düşünce ve uygulamalarında yaşanan dönüşümler; yöneticilerin, yöneticilik görevlerini katılımcılık ve yetki devri ile astlarına devretmesini; kendilerinin de vizyon belirlemek, yeni ufuklar açmak, yeni eğilimler saptamak, astlarına çalışma heyecanı ve güdüleme sağlamak suretiyle; dönüşümcü önder olarak farklılaşmaya

[419] Charles B. Lovry, "Managing Technology: Perspectives and Prospects for a New Paradigm", **Journal of Academic Librarianship**, C. 19, S. 4 (Eylül 1993), s. 239.

çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Değişen çevre koşulları karşısında örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve bu doğrultuda astlarını peşinden sürükleyebilmek için dönüşümcü önderin sahip olması gereken özellikler şunlardır:[420]

- Dönüşüme olan bağlılık,
- Vizyon belirleme ve yön çizme yeteneği,
- Ekip ile çalışabilme ve ekip oluşturma,
- Bilgi profesyoneli olabilme,
- Yeterli bilgi kaynaklarına sahip bulunma,
- Yoğun bilgi ve teknoloji kullanabilme,
- Bireysel küreselleşmeyi sağlayabilme,
- Yetki ve sorumluluk devretme,
- Dönüşüm için gerekli kitlesel desteği oluşturabilme,
- Bilgilendirme, onurlandırma ve dönüşüme karşı direnişle baş edebilme,
- Düzenli haberleşme ile gelişme hakkında bilgi verme ve başarıları ödüllendirebilme,
- Yeni düşünceler ve yaklaşımlar oluşturabilme,
- Gelecekle ilgili risk alabilme cesareti ve korkuyla yüzleşebilme.

Yukarıda açıklamalardan da anlaşıldığı gibi; BT, geleneksel yöneticilik rollerini değiştirerek; dönüşümcü önderlik adı verilen çağdaş bir önderlik türünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2.2.4.7. Bölümlerarası Eşgüdüm ve Bilgi Alışverişi Açısından

Daha önce de belirtildiği gibi; kütüphanelerde BT kullanımı ile birlikte biçimsel yüzyüze ilişkilerin azalmasına karşın, bölümlerarası bilgi alış-verişi artmış, bilgi akışı ve haberleşme daha sistemli bir hale gelmiştir. BT örgütsel haberleşmeyi iki yönden etkilemektedir. Bunlardan birincisi; e-posta, elektronik bülten panosu sistemi, faks ve tercih edilen diğer biçimsel haberleşme araçlarından yararlandırma, ikincisi ise; e-posta, video konferans, elektronik konferans ve faks gibi araçların kullanımıyla çok yönlü bir haberleşmenin varolduğu matriks örgüt yapısının oluşmasına neden olmuştur.[421]

---

[420] Ali Akdemir, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", **Liderlik Sempozyumu** (İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997), s. 142; Yelkikalan, **a.g.e.**, s. 123-124; Çiğdem Kırel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 1 (2001), s. 52-54.

[421] Lucas, **a.g.e.**, s. 83.

2.2.5. Denetim İşlevi Üzerine Etkileri

BT'nin denetim işlevi üzerine etkilerine değinen yazarların büyük bir kısmına göre; BT kullanma yöntemleri geliştikçe ve kararlar bilgisayarlar tarafından programlanabildikçe; önlem alınması gereken durumlar ve yöneticinin bu işlev için harcadığı zaman azalırken, denetimin etkinliği artacaktır. Yazarlara göre; bilgisayar kullanımı denetim sürecinde modern sayısal yöntemlerden yararlanmaya olanak sağlamış, denetim için gerekli bilgilerin zamanında edinilmesine ve iyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur. Böylece faaliyet sonuçlarının üst düzey yönetim tarafından anında gözlenip, denetlenmesi ile bu sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanması da kolaylaşmaktadır.

Diğer yandan kimi yöneticiler, denetim faaliyetine ilişkin bilgi yığınlarının yöneticileri boğduğunu ve yüzlerce sayfalık raporların yöneticilerin diğer faaliyetlerini etkilediğini öne sürmektedir. Bazı yazarlar bu konudaki çözümü, bazı yazarlar, ayrık durumları üst düzey yönetime raporlama ilkesine dayanan, *istisnalara göre yönetim yaklaşımı*nda bulmaktadır. Bu durumda BT, plan-program dışı konuları bildirecek, standartlardan sapmaların anında düzeltilmesini sağlayacaktır. Son olarak; örgütlerde BT kullanımı, daha önceleri zaman ve uzaklık unsurları nedeniyle alt düzeylere devredilen bir takım yürütme ve denetim yetkilerinin yeniden merkezileşmesine neden olabilecektir.[422]

Yukarıda yapılan genel açıklamaların ışığında, BT'nin üniversite kütüphanelerindeki denetim işlevi üzerine etkileri aşağıda çeşitli açılardan incelenmektedir.

2.2.5.1. İyi Bir Raporlama Sisteminin Kurulması Açısından

Çalışmanın önceki kısımlarında da sıklıkla vurgulandığı gibi, üniversite kütüphanelerinde BT'nin kullanılmasıyla birlikte, bölümlerarası etkin bir haberleşme-

[422] Ülgen, **a.g.e.**, s. 200-201.

raporlama sistemi kurulmuş, yöneticinin kütüphane faaliyetleri hakkında doğru ve güncel bilgilere ulaşması sağlanmıştır.

2.2.5.2. Zamanlı Bilginin Edinilmesi Açısından

Kütüphane yöneticileri, örgütte kurulan iyi bir raporlama sistemi aracılığıyla doğru ve zamanlı bilgiler edinmiş ve bu bilgileri geleceğe dönük kararlarında kullanmışlardır. Dolayısıyla elde edilen bu bilgiler ışığında yöneticiler, kararlarında daha etkin ve verimli olabilmektedirler.

2.2.5.3. Denetim Sürecinde Bilimsel Yöntemlerin Kullanılması Açısından

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de söz edildiği gibi; BT'nin kütüphane faaliyetlerinin yönetiminde büyük etkileri olmaktadır. BT'nin etkileri daha çok ödünç verme faaliyetinin denetimi, kütüphane bilgi kaynaklarının sağlanması, süreli yayınların denetimi gibi işlevler üzerinde belirgin olmaktadır. Buna ek olarak; OCLC (Online Computer Library Center), RLIN (Research Libraries Information Network) ve diğer ağlar aracılığıyla çevrim-içi kataloglama gibi bilgisayarlaştırılmış hizmetler ve bibliyografik veri tabanlarına ulaşım, kütüphanelere daha yeterli hizmet çıktıları sağlamış ve maliyetlerin ölçülmesine olanak tanımıştır. Bundan dolayı matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kullanılma olasılığı da artmıştır. Uzman sistemler örgütsel başarıyı izlemek için geliştirilmiş ve geniş bir biçimde, bilgi sistemlerinin sorun çözme işlemlerine uygulanmıştır.[423]

[423] Stueart ve Moran, **Library and Information...**, s. 360.

2.2.5.4. Sonuçlara İlişkin Yazılı Bilgilerin Dosyalanması ve Saklanması Açısından

Geleneksel veri tabanları, elle veri işlem ilkelliğindeki bütün iş, işlem ve kayıt ortamlarını; kayıtların saklanmasını, gerektiğinde yeniden canlandırılmasını ve kullanılmasını içermektedir.[424] BT öncesi, kütüphanelerdeki veriler; kalemle, daktiloyla, kart deliciyle ya da benzer bir araçla kaydedilir, saklanır ve gerektiğinde de buralardan kopyalanarak yeniden kullanılırdı. Bu süreç zaman ve işgücü kaybına neden olmaktaydı. Oysa günümüzde, geleneksel bütün işlemler, bilgisayarlarda oluşturulan formlarda, dosyalarda, klasörlerde, iç ve dış belleklerde elektronik hızla ve hatasız olarak yapılmaktadır. BT, kütüphane faaliyetlerine ilişkin bütün bilgilerin dosyalanmasına, çeşitli verilerle ilişkilendirilerek işlenmesine ve gereksinim duyulduğunda en kısa sürede geri çağırılabilecek bir biçimde saklanmasına olanak tanımaktadır.

2.2.5.5. Faaliyet Sonuçlarının Tepe Yönetimi Tarafından İzlenip-Denetlenmesi Açısından

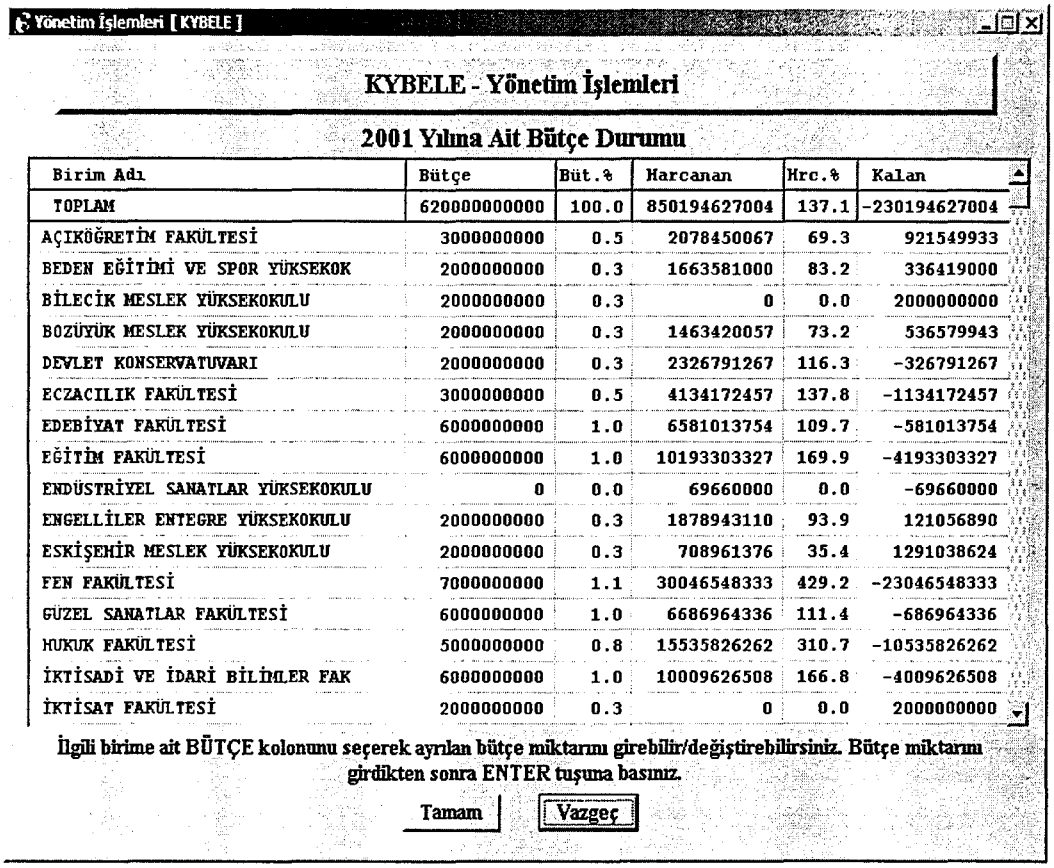
Verimliliği tamamlanan işlerle ölçülen profesyonel işgören için çevrim-içi uzaktan denetim, tamamlanmış iş üzerinde çok daha etkiliyken, insan ilişkileri üzerinde daha az etkili olmaktadır. Bu denetim türü daha çok yönetici ve işgörenin farklı yerlerde olması durumunda kullanılmaktadır.[425] Sözgelişi; farklı kampuslarda şube kütüphaneleri olan bir üniversite merkez kütüphane yöneticisi, şube kütüphanelerinde çalışan işgören faaliyet sonuçlarını elektronik ortamda denetleyebilir. Genel olarak bu süreç, ölçülebilir çıktılara dayandığı için güvenirliği daha yüksek olmaktadır.

Kütüphanelerde, BT'den bütçeleme faaliyetlerinde de yararlanılmaktadır. **Şekil 2.13**'ten de izlenebildiği gibi, bir üniversite kütüphane yöneticisi, belirlenen dönemlerde; çeşitli fakülte ve yüksekokulların bilgi kaynağı isteklerine ayrılan fonun ne kadarının harcandığını, bir başka deyişle; anılan birimlerin bilgi kaynağı isteklerinin

---

[424] Şahin, 2002, **a.g.e.**, s. 104.
[425] Turban, McLean ve Wetherbe, **a.g.e.**, s. 746-747.

belirlenen fondan ne kadarının karşılandığını; genel bütçe, birim için ayrılan bütçe, harcanan, harcama oranı ve kalan biçiminde görebilmektedir.



Birim Adı	Bütçe	Büt.%	Harcanan	Hrc.%	Kalan
TOPLAM	620000000000	100.0	850194627004	137.1	-230194627004
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ	3000000000	0.5	2078450067	69.3	921549933
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOK	2000000000	0.3	1663581000	83.2	336419000
BİLECİK MESLEK YÜKSEKOKULU	2000000000	0.3	0	0.0	2000000000
BOZÜYÜK MESLEK YÜKSEKOKULU	2000000000	0.3	1463420057	73.2	536579943
DEVLET KONSERVATUVARI	2000000000	0.3	2326791267	116.3	-326791267
ECZACILIK FAKÜLTESİ	3000000000	0.5	4134172457	137.8	-1134172457
EDEBİYAT FAKÜLTESİ	6000000000	1.0	6581013754	109.7	-581013754
EĞİTİM FAKÜLTESİ	6000000000	1.0	10193303327	169.9	-4193303327
ENDÜSTRİYEL SANATLAR YÜKSEKOKULU	0	0.0	69660000	0.0	-69660000
ENGELLİLER ENTEGRE YÜKSEKOKULU	2000000000	0.3	1878943110	93.9	121056890
ESKİŞEHİR MESLEK YÜKSEKOKULU	2000000000	0.3	708961376	35.4	1291038624
FEN FAKÜLTESİ	7000000000	1.1	30046548333	429.2	-23046548333
GÜZEL SANATLAR FAKÜLTESİ	6000000000	1.0	6686964336	111.4	-686964336
HUKUK FAKÜLTESİ	5000000000	0.8	15535826262	310.7	-10535826262
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAK	6000000000	1.0	10009626508	166.8	-4009626508
İKTİSAT FAKÜLTESİ	2000000000	0.3	0	0.0	2000000000

Şekil 2.13 Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nin 2001 Yılına Ait Bütçe Durumu

Ayrıca, kütüphanelerde bütçe model ve uygulamalarında genellikle kullanıcılardan alınacak ücreti içeren ve otomasyona dayalı olarak yürütülen çeşitli programlar bulunmaktadır. Bu alanda en yeni ve en kapsamlı uygulama Teksas Üniversitesi Kütüphanesi'nde yapılmıştır. Uygulanan sistem, Etkileşimli Finansal Planlama Sistemi (Interactive Financial Planning System) adıyla anılmaktadır. Özellikle kütüphane yöneticilerinin mali konularda uzun dönemli doğru kararlar alabilmelerini sağlayacak bu sistem, daha çok üniversite ve araştırma kütüphaneleri için hazırlanmıştır. Finansal ve istatistiksel çözümlemelerin yapılabildiği sistem, birbiriyle ilintili veri tabanlarına dayanmaktadır. Anılan veri tabanları; teknik hizmetler, danışma, derme geliştirme, yararlandırma hizmetleri, yönetsel hizmetler, sağlama, personel, yayın satışı, fotokopi hizmetleri gibi çeşitli başlıklar altında toplanmakta ve türlerine göre gelir veya gider kalemlerini göstermektedir.

Bu veri tabanları içinde; yararlandırma hizmetleri, yayın satışı ve fotokopi hizmetleri dışında kalanlar tümüyle gider kalemlerini kapsamaktadır. Üç başlık biçiminde toplanan gelir kalemleri ise; kullanıcıdan alınan hizmet giderleri (çevrim-içi yayın tarama ücreti, ulusal ya da uluslararası düzeyde ödünç yayın sağlamak için alınan ücret), çeşitli yayınların satışından sağlanan ve fotokopi ile sergi, film gösterisi, konferans gibi kültürel ve sosyal etkinliklerden alınan ücretlerden oluşan gelire dayanmaktadır. Gider kalemleri ise; kütüphane dermesinden, personel, bina ve yönetim mekanizmasına kadar gerekli olan tüm harcamalardan oluşmaktadır.

Sistem iki temel bölümden oluşmaktadır. Toplam harcamalara göre belirli çözümlemelere gidilerek yapılan, genel bütçe toplamının yer aldığı ilk bölüm LINEITEM olarak adlandırılır ve bütçenin esas bölümünü oluşturur. Bu bölümde yukarıda anılan bütün veri tabanları bulunmaktadır. PROGRAM adı verilen ve kütüphanenin özel hizmetleri için gerekli bütçeyi içeren ikinci bölümü; yeni çalışma döneminde yapılması planlanan sosyal, kültürel tüm etkinlikler için gerekli ödeneği öngörmektedir. Kullanıcı önerilerinin de dikkate alındığı bu değişiklikler içinde, kütüphanenin fazla çalışma saatleri ve günlerinin yeniden düzenlenmesi ve bu düzenlemeler için gerekli ödenek (fazla çalışma ücreti) ve işgören ile ilgili veriler yer almaktadır.[426]

[426] Gülle, **a.g.e.**, s. 28-29.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ KONULU BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın önceki bölümlerinde bilgi, bilgi toplumu, örgütlerde bilgi teknolojisi (BT), belge-bilgi merkezi olarak üniversite kütüphaneleri ve üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı gibi temel kavramlar tanıtılmış, daha sonra ise; BT'nin üniversite kütüphanelerindeki yönetim işlevleri üzerindeki olası etkileri incelenmiştir.

BT'nin işletme yönetimi, işlevleri ve örgütsel yapısı üzerinde yaptığı etkiler pek çok yerli ve yabancı yazar ve araştırmacı tarafından saptanmış bulunmaktadır. Ancak, bu etkiler değişen teknolojinin türü, geliştirilen bilgisayar sistemlerinin yetenekleri ve diğer örgütsel unsurlar nedeniyle farklılıklar gösterebilir. Kuşkusuz bu etkilerde araştırmaların yapıldığı ülkelerin BT düzeyinden, işletme yöneticilerinin kişisel düşünce ve davranışlarına kadar bir dizi etkenin baskın olacağı da bir gerçektir.

Araştırmanın temel amacı; Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin (daire başkanı/müdür ya da vekilleri), BT'nin yönetim işlevleri (planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim) üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerini saptamak ve bu etkilerin kişisel ve örgütsel değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip-göstermediğini belirlemektir.

Yukarıdaki temel amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları şu biçimde sıralanabilir:

1. Ankete yanıt veren yöneticiler açısından BT olanaklarının;

    a. Planlama
    b. Örgütleme
    c. Kadrolama
    d. Yürütme
    e. Denetim işlevlerini hangi oranda etkilediğini belirlemek.

2. Ankete yanıt veren yöneticiler açısından, BT'nin yönetim işlevleri üzerindeki etkilerinin önem sırasına göre dağılımını ortaya çıkarmak.

3. BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin yönetici görüşlerinin, kişisel özelliklerden;

    a. Yaş
    b. Uzmanlık alanı
    c. Kıdem (iş deneyimi) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediğini belirlemek.

4. BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin yönetici görüşlerinin, örgütsel niteliklerden;

    a. Kurumda çalışan işgören sayısı
    b. Kurumda BT'nin kullanılma süresi
    c. Derme (koleksiyon) sayısı
    d. Örgütün yaşı
    e. Bilgisayar sayısı
    f. Devlet ya da vakıf üniversite kütüphanesi olma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediğini saptamaktır.

Yukarıda belirtilen amaç ve alt amaçların gerçekleştirilmesiyle, çalışmanın "İkinci Bölümü"nde değinilen "BT'nin Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri"nin Türkiye'deki uygulamalar açısından geçerliliği test edilmiş olacaktır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma evrenini, işlevlerini BT'ye dayalı olarak gerçekleştiren Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversite kütüphaneleri oluşturmaktadır. Ocak 2003 tarihi itibarıyla, Yüksek Öğretim Kurulu Web sayfası (**www.yok.gov.tr**) incelenerek; Türkiye'de 53'ü devlet (2'si ileri teknoloji enstitüsü), 22'si vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 75 üniversitenin hizmet verdiği saptanmıştır. Öncelikle, toplam 75 üniversite kütüphanesinin Web sayfalarına ulaşılarak işlevlerinde BT'den yararlanıp-yararlanmadıkları araştırılmıştır. Araştırma sonucu; 4'ü devlet ve 3'ü vakıf olmak üzere toplam 7 üniversite kütüphanesinin işlevlerini yerine getirirken BT'den yararlanmadıkları, bir başka deyişle; herhangi bir kütüphane otomasyon programına sahip olmadıkları gözlenmiştir. Buradan hareketle **araştırma evrenini** oluşturan üniversite kütüphane sayısı **68** olarak belirlenmiştir. Bilindiği gibi, bilimsel bir araştırma tekniğinin alan uygulamasında iki yol izlenmektedir. Bunlardan birisi tam sayım, diğeri ise örneklemedir. Çalışmada "en sağlıklı, en güvenilir ve geçerli araştırma, evrenin tümünü kapsamı içine alandır" ilkesinden hareketle; tam sayım yöntemi kullanılmış, bir başka deyişle; evreni oluşturan 68 üniversite kütüphanesinin tümü çalışma kapsamına alınmıştır.

1.3. Araştırmada İzlenen Yöntem

Üniversite kütüphaneleri üst düzey yöneticilerinin yönetim işlevlerini yürütürken BT'den nasıl etkilendiklerini ortaya koymak amacıyla düzenlenen araştırmada "Anket Tekniği" kullanılmıştır. Anket, çalışma evrenini oluşturan üniversite kütüphanelerindeki üst düzey yöneticilere (daire başkanı/müdür) uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket sorularının bir kısmı, Prof. Dr. Hayri Ülgen'in 1977 yılında, 91 Türk işletmesi üzerinde yaptığı "yöneticilerin, bilgisayarların yönetim işlevleri üzerine etkisi üzerine görüşleri"ni ölçmeye yönelik hazırladığı soruların uyarlanmasından, bir kısmı da bu tezin yazarı tarafından, araştırmanın kapsamı doğrultusunda geliştirilmesinden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, 39 soruyu kapsayan üç bölümden oluşmaktadır (**bkz. EK 1**). "Ön bölüm"de üniversite kütüphane örgütünün genel nitelikleri ve yöneticilerinin kişisel özellikleri sorgulanmaktadır. "Birinci Bölüm"de; kütüphanede BT kullanımına ilişkin genel sorular yer almaktadır. "İkinci Bölüm"de ise; yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Soruların anlaşılabilir olduğundan emin olmak ve ne kadarının geçerli olduğunu belirleyebilmek için, anket soruları 10 kişilik bir grup üzerinde test edilmiştir. Bu ön test aşamasından sonra anket soruları, elde edilen sonuçlar doğrultusunda üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak; oluşturulan kişisel Web sayfasına (**http://home.anadolu.edu.tr/~mkurulgan/**) aktarılmıştır. Araştırma kapsamındaki üniversitelerde hizmet veren kütüphanelerin Web sayfaları taranmak suretiyle kütüphane daire başkanı/müdürlerin e-posta adresleri belirlenmiştir.

10 Ocak 2003 tarihinde, anket sorularının yer aldığı bağlantı noktası (link), bir ön yazı ile çalışmanın kapsamındaki kütüphane yöneticilerinin tümüne e-posta yoluyla gönderilmiştir.

1.4. Verilerin Çözümlenmesi

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde aşağıdaki işlemler izlenmiştir:

1. Yanıtların açıklamalara uygun olarak verilip-verilmediğinin tek tek denetlenmesi sonucunda, yanıtsız bırakılmış veya yanlış doldurulmuş ankete rastlanılmamıştır.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

2. Anketin "İkinci Bölüm"ünde yer alan (soru 7-soru 39) toplam 33 soruya ilişkin yanıtlar, dereceleme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Ölçeğin ağırlığı, seçenekleri ve sınırları **Tablo 3.1**'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1 Araştırmada Kullanılan Ölçek

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79
2	Katılmıyorum	1.80-2.59
3	Kısmen Katılıyorum	2.60-3.39
4	Katılıyorum	3.40-4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20-5.00

Turan Akman Erkılıç, "İnsan Kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri: Eskişehir Merkez İlçe Örneği" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 133.

3. Araştırmanın birinci amacına ulaşmak için betimleyici analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yönteme göre hazırlanan araçta yer alan her bir seçenek için frekans ve yüzdeler bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular frekans ve yüzdelik değerlerine göre yorumlanmıştır.

4. Araştırmanın ikinci amacına ulaşmak için, 7'den (dahil) 39'a (dahil) kadar olan sorulara verilen yanıtların ağırlıklı ortalamaları bulunmuştur. Araştırmada elde edilen ağırlıklı ortalamalar **Tablo 3.1**'deki aralık değerlerine (önem sırasına) göre düzenlenmiştir.

5. Araştırmanın üçüncü ve dördüncü amaçlarına ulaşmak için, ikili küme karşılaştırmalarında Bağımsız Gruplararası T-Testi ve ikiden fazla küme karşılaştırmalarında uygulanan Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) çözümlemeleri yapılmıştır. Varyans analizinin sonucunun anlamlı bulunduğu durumlarda; farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, Tukey HSD Testi (Tukey's Honestly Significant Difference Test) uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

BT olanaklarından (e-posta) yararlanılarak 10 Ocak-25 Nisan 2003 tarihleri arasında 68 üniversitenin kütüphane daire başkanı/müdürlerine uygulanmak üzere gönderilen anketten 35'i devlet 14'ü vakıf olmak üzere toplam 49 geri dönüş elde edilmiştir (**bkz. EK 2**). Bir başka deyişle ankete yanıt veren üniversite kütüphane yöneticilerinin oranı %72.0 olarak belirlenmiştir.

Toplam 49 kişinin doldurup, geri gönderdiği anket sorularının değerlemesi, bilgisayar ortamında SPSS 10.0 for Windows (Statistical Packages for Social Science) paket programıyla yapılmış ve araştırmada her soru itibarıyla yanıt veren kişiler belirlenmiştir.

2.1. Üniversite Kütüphaneleri ve Yöneticilerinin Özellikleri

Araştırmanın bu boyutunda, betimleyici analiz yönteminden yararlanılarak, ankete yanıt veren yöneticilerin kişisel özellikleri ve çalıştıkları kurumların örgütsel özellikleri incelenmektedir.

Tablo 3.2 Üniversite Kütüphanelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
1-5 yıl	6	12,2
6-10 yıl	13	26,5
11-15 yıl	9	18,4
16-20 yıl	5	10,2
21-25 yıl	5	10,2
26-30 yıl	3	6,1
31 yıl ve üzeri	8	16,3
Toplam	49	100,0

Anketin "Önbölüm"ünde yer alan **Örgüt Yaşı**'na ilişkin soruya verilen yanıtların dağılımı **Tablo 3.2**'deki gibidir.

Tablo 3.3 Üniversite Kütüphanelerinin İşgören Sayısına Göre Dağılımı

İşgören Sayısı	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
1-10 kişi	14	28,6
11-50 kişi	30	61,2
51 kişi ve üzeri	5	10,2
Toplam	49	100,0

Tablo 3.3'te, anket uygulanan devlet ve vakıf üniversite kütüphanelerinde görev alan işgören sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.4 Üniversite Kütüphanelerinin Bilgisayar Sayısına Göre Dağılımı

Bilgisayar Sayısı	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
1-25	27	55,1
26-50	13	26,5
51-75	4	8,2
76-100	2	4,1
101 ve üzeri	3	6,1
Toplam	49	100,0

Tablo 3.4'te, anket uygulanan devlet ve vakıf üniversite kütüphanelerinde kullanılan bilgisayar sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.5 Üniversite Kütüphanelerinin Toplam Derme (Koleksiyon) Sayısına Göre Dağılımı

Toplam Derme Sayısı	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
1-100.000	35	71,4
100.001-200.000	6	12,2
200.001-300.000	3	6,1
300.001-400.000	2	4,1
400.001 ve üzeri	3	6,1
Toplam	49	100,0

Tablo 3.5'te, anket uygulanan devlet ve vakıf üniversite kütüphanelerinin toplam derme (kitap+süreli yayın+elektronik yayın) sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.6 Ankete Yanıt Veren Kütüphane Yöneticilerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı

Uzmanlık Alanı	Yönetici Sayısı	Yüzdeler (%)
Kütüphanecilik	37	75,5
İşletme Yönetimi	7	14,3
Diğer	5	10,2
Toplam	49	100,0

Tablo 3.6'da, anket uygulanan devlet ve vakıf üniversite kütüphane yöneticilerinin kütüphanecilik, işletme yönetimi ve diğer (mühendislik, matematik vb.) uzmanlık alanları ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.7 Ankete Yanıt Veren Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem (Yıl)	Yönetici Sayısı	Yüzdeler (%)
1-10 yıl	15	30,6
11-20 yıl	21	42,9
21-30 yıl	9	18,4
30 yıl ve üzeri	4	8,2
Toplam	49	100,0

Tablo 3.7'de, anket uygulanan devlet ve vakıf üniversite kütüphane yöneticilerinin iş deneyimleri ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.8 Ankete Yanıt Veren Kütüphane Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Yönetici Sayısı	Yüzdeler (%)
25-35 yıl	13	26,5
36-46 yıl	25	51,0
47-57 yıl	8	16,3
58 yıl ve üzeri	3	6,1
Toplam	49	100,0

Tablo 3.8'de, anket uygulanan devlet ve vakıf üniversite kütüphane yöneticilerinin yaşları ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 3.9 Üniversite Kütüphanelerinin BT'yi Kullanma Sürelerine Göre Dağılımı

BT Kullanma Süresi	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
0-2 yıl	6	12,2
3-5 yıl	11	22,4
6-8 yıl	9	18,4
9-11 yıl	12	24,5
12-14 yıl	6	12,2
15 yıl ve üzeri	5	10,2
Toplam	49	100,0

Anketin "Birinci Bölümü"nde yer alan **Kütüphanenizde kaç yıldır BT kullanılmaktadır?** biçimindeki ilk soruya verilen yanıtların dağılımı **Tablo 3.9**'daki gibidir.

2.2. Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Teknolojisinin Kullanıldığı Alanlar

Araştırmanın bu boyutunda, betimleyici analiz yönteminden yararlanılarak, BT'nin üniversite kütüphanelerinin hangi işlemlerinde kullanıldığı incelenmektedir.

Tablo 3.10 Kütüphanelerde BT'nin Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı

Kütüphanelerde BT'nin Kullanım Alanları	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Kataloglama	49	100.0
Kaynak Dizin (Authority File) Hazırlama	28	57.1
Ödünç Verme	46	93.9
Sağlama	32	65.3
Kütüphanelerarası İşbirliği	24	49.0
Süreli Yayın	43	87.8
Rezerve (Ayrık Materyal) İşlemleri	37	75.5
Katalog Tarama	48	98.0
Yönetim	49	100.0
Web Üzerinden Katalog Tarama	46	93.9
Veri Tabanı Tarama	34	69.4
Kullanıcı Eğitimi	21	42.9
Güncel Bilgi Duyurusu/SDI	27	55.1

BT/Kütüphane Otomasyon Sistemi kütüphanenizin hangi işlemlerinde kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) sorusuna kütüphane yöneticilerinin tamamı (%100) "Yönetim işlemlerinde kullanılmaktadır" yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan hareket ederek; "Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin büyük bir çoğunluğunda yönetim konusunda, BT olanakları kullanılmaktadır" yargısına varılabilir. BT'nin üniversite kütüphanelerinde kullanım alanları ve bu alanlara ilişkin kullanım oranları **Tablo 3.10**'da gösterilmektedir.

Sonuç olarak; yukarıda belirtilen alanlarda gerçekleştirilen işler, geleneksel yöntemlerle yapıldığında daha çok zaman almakta ve daha fazla karışıklığa neden olmaktadır. Buna bağlı olarak yöneticiler, zaman kazanma, işlevleri tam ve doğru bir biçimde gerçekleştirme, daha az işgören kullanma gibi nedenlerden dolayı BT'yi tercih ettikleri söylenebilir.

2.3. Bilgi Teknolojisinin Yönetim Faaliyetlerine Katkıları

Araştırmanın bu boyutunda, betimleyici analiz yönteminden yararlanılarak, BT'nin yönetim faaliyetlerine katkısı incelenmektedir. Anketin üçüncü sorusu "BT'nin kütüphane yönetsel faaliyetlerine herhangi bir katkıda bulunup-bulunmadığını" ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu soruya 49 kütüphane yöneticisinin tamamı (%100) "Evet; katkıda bulunmuştur" yanıtını vermiştir.

Tablo 3.11 BT'nin Yönetsel Faaliyetlere Katkılarına Göre Kütüphanelerin Dağılımı

BT'nin Kütüphane Yönetim Faaliyetlerine Katkıları	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Elde edilen bilgiler yöneticilerin davranış ve kararlarını kolaylaştırmıştır.	45	91.8
Planlama, karar verme ve hizmet yöntemlerini geliştirmiştir.	44	89.8
Yönetimde modernleşme ve modern yönetim tekniklerinin geliştirilmesini sağlamıştır.	36	73.5
Daha belirgin ve düzenli bir yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır.	36	73.5

Tablo 3.11'de de görüldüğü gibi BT'nin yönetim faaliyetlerine katkısı konusunda, "elde edilen bilgiler yöneticilerin davranış ve kararlarını kolaylaştırmıştır" biçiminde yanıt verenler, genel toplamın %91.8'ini; "Planlama, karar verme ve hizmet yöntemlerini geliştirmiş" diyenler %89.8'ini, "Yönetimde modernleşme ve modern yönetim tekniklerinin geliştirilmesini sağlamıştır" diyenler %73.5'ini ve "Daha belirgin, düzenli bir yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır" yanıtını verenler de %73.5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 3.12 BT Sonucu Elde Edilen Bilgilerin Yöneticilerce Yönetim İşlevlerinde Kullanılmasına İlişkin Dağılımı

Yönetim İşlevleri	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Planlama	15	30.6
Örgütleme	7	14.3
Kadrolama	7	14.3
Yürütme (Yöneltme)	5	10.2
Denetim	17	34.7
Hepsi	31	63.3

Kütüphane Otomasyon Sistemi kullanılarak elde edilen bilgiler siz kütüphane yöneticileri tarafından hangi yönetim işlevlerinde kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) sorusuna verilen yanıtların dağılımı **Tablo 3.12**'de görülmektedir. Her işlev ayrı ayrı değerlendirildiğinde yukarıdaki tablodan şu sonuçlar elde edilebilir:

-Ankete katılan 49 yöneticiden 48'i (%97.9) BT'yi denetim işlevinde kullanmaktadır,

-Ankete katılan 49 yöneticiden 46'sı (%93.8) BT'yi planlama işlevinde kullanmaktadır,

-Ankete katılan 49 yöneticiden 38'i (%77.5) BT'yi örgütleme ve kadrolama işlevlerinde kullanmaktadır,

-Ankete katılan 49 yöneticiden 36'sı (%73.4) BT'yi yürütme işlevinde kullanmaktadır,

-Ankete katılan 49 yöneticiden 31'i (%63.4) BT'yi bütün yönetim işlevlerinde kullanmaktadır.

Sonuç olarak; yukarıdaki tablonun incelenmesinden, kütüphane yöneticilerinin BT'nin sağladığı bilgileri, büyük oranda denetim ve planlama işlevlerinde kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Örgütleme ve kadrolama işlevleri bu iki işlevi izlemekte, yürütme ise; yöneticilerin BT sonucu elde ettikleri bilgileri en az kullandıkları işlev olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiği zaman, kütüphane yöneticilerinin yarıdan fazlasının (%63.4) bütün yönetim işlevlerinde BT olanaklarından yaralandıkları söylenebilir.

Kütüphanenizde BT kullanımı "yetki devri" açısından bir değişme yapmış mıdır? Sorusuna 49 yöneticiden 34'ü (%69.4) "Evet"; 15'i (%30.6) "Hayır" yanıtını vermiştir. Soruya "Evet" yanıtını veren 34 yöneticinin bu etkilere ilişkin görüşleri **Tablo 3.13**'te gösterilmektedir.

Tablo 3.13 BT Kullanımının Yetki Devri Açısından Yaptığı Değişmelere Göre Kütüphanelerin Dağılımı

Değişmeler	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Merkezi yönetim daha da artmıştır.	3	8.8
Yetki devri ve yerinden yönetim artmıştır.	26	76.4
Yerinden yönetimden merkezi yönetime geçilmiştir.	5	14.7
Toplam	34	100.0

Tablo 3.13'te de görüldüğü gibi; BT kullanımı ile 34 üniversite kütüphanesinin 3'ünde (%8.8) varolan merkezi yönetim daha da artmış, 5 üniversite kütüphanesinde ise (%14.7) yerinden yönetimden merkezi yönetime dönülmüştür. Buna karşın 26 üniversite kütüphane yöneticisi (%76.4) BT kullanımının, kütüphanelerinde yetki devri ve yerinden yönetimi artırdığını belirtmiştir. Çalışmanın "İkinci Bölümü"nde, BT'nin üniversite kütüphanelerindeki örgütleme işlevi üzerine etkilerine değinilirken vurgulandığı gibi, BT merkezi ya da yerinden yönetimi etkileyen bir etmen olmaktan çok olanaklarıyla her iki yönetim anlayışını da destekleyen bir sistemdir. Yukarıdaki tablodan, kar amaçsız dinamik bir hizmet işletmesi olan üniversite kütüphanelerinde görevli yöneticilerin, yönetimde yetki devri ve yerinden yönetim anlayışını benimsedikleri sonucu çıkarılabilir.

Kütüphane Otomasyon Sistemi kullanımı, siz kütüphane yöneticilerine sunulan raporlar açısından ne gibi değişiklikler getirmiştir? sorusuna verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.14 BT Kullanımı Sonucu Raporların Sayısında Gözlenen Değişimler

Rapor Sayıları	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Artmıştır	31	63,3
Azalmıştır	9	18,4
Değişmemiştirr	9	18,4
Toplam	49	100,0

Tablo 3.14'te de görüldüğü gibi, ankete yanıt veren 49 üniversite kütüphane yöneticisinden 31'i (%63.3) **kullanılan raporların sayısı artmıştır** derken, 9'u (%18.4) azaldığını savunmaktadır. Bu arada 9 üniversite kütüphane yöneticisi (%18.4) bu değişmeye katılmamıştır.

Tablo 3.15 BT Kullanımı Sonucu Raporların Niteliğinde Gözlenen Değişimler

Raporların Niteliği	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Artmıştır	45	91,8
Azalmıştır	-	-
Değişmemiştir	4	8,2
Toplam	49	100,0

Tablo 3.15'te de görüldüğü gibi, ankete yanıt veren 49 üniversite kütüphane yöneticisinden 45'i (%91.8) **raporların niteliği artmıştır** derken, tersini savunan olmamış, ancak 4 yönetici (%8.2) bu değişmeye katılmamıştır.

Tablo 3.16 BT Kullanımı Sonucu Rapor Hazırlama Zamanında Gözlenen Değişimler

Raporlar	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Daha Çabuk Hazırlanmaktadır	45	91,8
Daha Geç Hazırlanmaktadır	-	-
Değişmemiştir	4	8,2
Toplam	49	100,0

Tablo 3.16'da da görüldüğü gibi, **raporların daha çabuk hazırlanması**, 49 üniversite kütüphanesinin 45'i (%91.8) tarafından kabul görmüş, 4 yönetici de (%8.2) değişmediğini belirtmiştir.

Tablo 3.17 BT Kullanımı Sonucu Raporların Güncelliğinde Gözlenen Değişimler

Raporlar	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Daha Güncel Hazırlanmaktadır	41	83,7
Gecikmeli Hazırlanmaktadır	-	-
Değişmemiştir	8	16,3
Toplam	49	100,0

Tablo 3.17'de de görüldüğü gibi, **raporların daha güncel ya da gecikmeli olarak hazırlanabilmesi** ile ilgili olarak 8 yönetici (%16.3) çekimser kalmakta, 41 yönetici (%83.7) **raporların güncelliğinin artığını** kabul ederken aksini savunan yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 3.18 BT Kullanımı Sonucu Raporların Kapsamında Gözlenen Değişimler

Raporlar	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Daha Ayrıntılı Olmaktadır	37	75,5
Daha Özet Olmaktadır	5	10,2
Değişmemiştir	7	14,3
Toplam	49	100,0

Tablo 3.18'de de görüldüğü gibi, **raporların daha ayrıntılı ya da özet olmasıyla** ilgili olarak, 37 yönetici (%75.5) ayrıntılı olduğunu, 7 yönetici (%14.3) değişmediğini ve 5 yönetici ise (%10.2) raporların daha da özetlendiği düşüncesindedir.

Tablo 3.19 BT Kullanımı Sonucu Rapor Hazırlama Sıklığında Gözlenen Değişimler

Raporlar	Kütüphane Sayısı	Yüzdeler (%)
Daha Sık Hazırlanmaktadır	35	71,4
Daha Seyrek Hazırlanmaktadır	1	2,0
Degismemistir	13	26,6
Toplam	49	100,0

Tablo 3.19'da da görüldüğü gibi, **raporların daha sık ya da seyrek hazırlanması** ile ilgili olarak; 13 yönetici (%26.6) çekimser kalmakta, 35 yönetici (%71.4) raporların daha sık hazırlandığını, geriye kalan 1 yönetici ise ((%2.0) aksine raporların daha seyrek hazırlandığını savunmaktadır.

2.4. Bilgi Teknolojisinin Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri

Araştırmanın bu boyutunda, betimleyici analiz yönteminden yararlanılarak, üniversite kütüphane yöneticilerinin BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkilerine hangi oranda katıldıkları incelenmektedir.

Anketin "İkinci Bölüm"ünde yer alan ve "BT'nin planlama işlevi üzerine etkileri"ni ölçmeye ilişkin hazırlanan 7-14 numaralı sorular 8 yargı cümlesi biçiminde özetlenmiş ve Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin bu etkilere katılma oranları araştırılmıştır. **Tablo 3.20**'de ankete katılan yöneticilerin, BT'nin planlama işlevi üzerine etkileriyle ilgili görüşlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.20'ye göre; üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı **"planlama için harcanan zamanı azaltmıştır"** biçimindeki ilk etkiye ilişkin soruya; 49 yöneticiden 16'sı (%32.7) tamamen katılıyorum, 23'ü (%46.9) katılıyorum yanıtını verirken, 6 yönetici (%12.2) ise kısmen katılmıştır. Geriye kalan 4 yönetici de (%8.1) bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Planlamada bilimsel yöntemlerin kullanılmasına olanak sağlamıştır" biçimindeki ikinci etkiye ilişkin soruya; 49 yöneticiden 30'u (%61.2) tamamen katılıyorum, 14'ü (%28.6) katılıyorum yanıtını verirken, geriye kalan 5 yönetici de (%10.2) kısmen katıldığını belirtmiştir. Anketin bu sorusuna olumsuz yanıt veren olmamıştır.

"Geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesini artırmıştır" biçimindeki üçüncü etkiye yönelik soruya; 49 yöneticiden 22'si (%44.9) tamamen katılıyorum, 20'si (%40.8) katılıyorum yanıtını verirken, 6 yönetici de kısmen katıldığını belirtmiştir. Geriye kalan 1 yönetici ise (%2.0) kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.20 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Planlama İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

BT'nin Planlama İşlevi Üzerine Etkileri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Planlama için gerekli olan zamanı azaltmıştır.	16	32.7	23	46.9	6	12.2	3	6.1	1	2.0	49	100
Planlamada bilimsel yöntemlerin kullanılmasına olanak sağlamıştır.	30	61.2	14	28.6	5	10.2	-	-	-	-	49	100
Geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesini artırmıştır.	22	44.9	20	40.8	6	12.2	-	-	1	2.0	49	100
Planların içerdiği konuların kapsamını azaltmıştır.	3	6.1	13	26.5	17	34.7	15	30.6	1	2.0	49	100
Planlama sürecinin maliyetini azaltmıştır.	6	12.2	25	51.0	6	12.2	8	16.3	4	8.2	49	100
Yöneticilerin karar alma hızını artırmıştır.	29	59.2	16	32.7	3	6.1	-	-	1	2.0	49	100
Yönetim basamaklarında merkezi karar almaya doğru bir gidiş oluşturmuştur.	2	4.1	5	10.2	12	24.5	29	59.2	1	2.0	49	100
Karar alma için gerekli bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmıştır.	30	61.2	18	36.7	-	-	-	-	1	2.0	49	100

"Planların içerdiği konuların kapsamını azaltmıştır" biçimindeki dördüncü etkiye yönelik soruya; 49 yöneticiden 3'ü (%6.1) tamamen katılıyorum, 13'ü (26.5) katılıyorum yanıtını verirken, 17 yönetici de (%34.7) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 16 yönetici (%32.6) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Planlama sürecinin maliyetini azaltmıştır" biçimindeki beşinci etkiye yönelik soruya, 49 yöneticiden 6'sı (%12.2) tamamen katılıyorum, 25'i (%51.0) katılıyorum yanıtını verirken, 6 yönetici de (%12.2) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 12 yönetici (%24.5) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Yöneticilerin karar alma hızını artırmıştır" biçimindeki altıncı etki, planlama'dan denetim'e tüm yönetim işlevlerinde geçerli olan karar sürecine ilişkindir. Bu etkiye, 49 yöneticiden 29'u (%59.2) tamamen katılıyorum, 16'sı (%32.7) katılıyorum yanıtını verirken, 3 yönetici de (%6.1) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 1 yönetici (%2.0) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Yönetim basamaklarında merkezi karar almaya doğru bir gidiş oluşturmuştur" biçimindeki yedinci etkiye 49 yöneticiden 2'si (%4.1) tamamen katılıyorum, 5'i (%10.2) katılıyorum yanıtını verirken, 12 yönetici de (%24.5) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 30 yönetici (%61.2) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Karar alma için gerekli bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmıştır" biçimindeki sekizinci etkiye 49 yöneticiden 30'u (%61.2) tamamen katılıyorum, 18'i (%36.7) katılıyorum yanıtını verirken, 1 yönetici (%2.0) ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Sonuç olarak; planların içerdiği konuların kapsamının azalması ve yönetim basamaklarında merkezi karar almaya doğru bir gidişin olması dışındaki etkilere üniversite kütüphane yöneticilerinin katılma oranı oldukça yüksek olup, BT'nin planlama işlevleri üzerindeki etkilerinin önemli olabileceği söylenebilir. Nitekim ankete katılan üniversite kütüphane yöneticileri BT kullanımı ile birlikte, özellikle planlama ve karar alma için gerekli olan bilgilerin edinilmesi kolaylaşırken, planlamada bilimsel yöntemlerin kullanımına olanak sağlandığını, bundan dolayı geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesinin ve planların içerdiği konuların kapsamının arttığını belirtmiştir.

Anketin "İkinci Bölüm"ünde yer alan ve "BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileri"ni ölçmeye dönük hazırlanan 15-20 numaralı sorular 6 yargı cümlesi biçiminde özetlenmiş ve Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin bu etkilere katılma oranları araştırılmıştır. **Tablo 3.21**'de ankete katılan yöneticilerin, BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileriyle ilgili görüşlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.21 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Örgütleme İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

BT'nin Örgütleme İşlevi Üzerine Etkileri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Örgüt basamaklarının sayısı azalmıştır.	4	8.2	24	49.0	15	30.6	6	12.2	-	-	49	100
Kütüphanede yetki devri artarak yerinden yönetime doğru bir gidiş olmuştur.	2	4.1	25	51.0	12	24.5	8	16.3	2	4.1	49	100
Bazı işlev ve görevler değişikliğe uğramıştır.	9	18.4	28	57.1	6	12.2	6	12.2	-	-	49	100
Yönetici onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya gidilmiştir.	15	30.6	27	55.1	3	6.1	4	8.2	-	-	49	100
Kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı biçimsel bir haberleşme sisteminin gelişmesine yol açmıştır.	20	40.8	24	49.0	4	8.2	-	-	1	2.0	49	100
Yönetici, yönetim için gerekli bilgileri -daha özet bir biçimde- elde edebilir duruma gelmiştir.	27	55.1	17	34.7	5	10.2	-	-	-	-	49	100

Üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı **"örgüt basamaklarının sayısını azaltmıştır"** biçimindeki ilk etkiye, 49 yöneticiden 4'ü (%8.2) tamamen katılıyorum, 24'ü (%49.0) katılıyorum yanıtını verirken, 15 yönetici (%30.6) de kısmen katılmıştır. Geriye kalan 6 yönetici (%12.2) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Kütüphanede yetki devri artarak yerinden yönetime doğru bir gidiş olmuştur" biçimindeki ikinci etkiye, 49 yöneticiden 2'si (%4.1) tamamen katılıyorum, 25'i (%51.0) katılıyorum yanıtını verirken, 12 yönetici de (%24.5) ise kısmen katılmıştır. Geriye kalan 10 yönetici (%20.4) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Bazı işlev ve görevler değişikliğe uğramıştır" biçimindeki üçüncü etkiye, 49 yöneticiden 9'u (%18.4) tamamen katılıyorum, 28'i (%57.1) katılıyorum yanıtını verirken, 6 yönetici de (%12.2) kısmen kalmıştır. Geriye kalan 12 yönetici (%24.4) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Yönetici onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya gidilmiştir" biçimindeki dördüncü etkiye, 49 yöneticiden 15'i (%30.6) tamamen katılıyorum, 27'si (%55.1) katılıyorum yanıtını verirken, 3 yönetici de (%6.1 kısmen katılmıştır. Geriye kalan 4 yönetici (%8.2) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı biçimsel bir haberleşme sisteminin gelişmesine yol açmıştır" biçimindeki beşinci etkiye, 49 yöneticiden 20'si (%40.8) tamamen katılıyorum, 24'ü (%49.0) katılıyorum yanıtını verirken, 4 yönetici de (%8.2) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 1 yönetici (%2.0) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Yönetici, yönetim için gerekli bilgileri -daha özet bir biçimde- elde edebilir duruma gelmiştir" biçimindeki altıncı etkiye, 49 yöneticiden 27'si (%55.1) tamamen katılıyorum, 17'si (%34.7) katılıyorum yanıtını verirken, 5 yönetici de (%10.2) kısmen katılmıştır. Bu soruya olumsuz yanıt veren yönetici olmamıştır.

Sonuç olarak; Leavitt-Whisler, Jacoby ve Burton gibi birçok yabancı araştırmacı tarafından öne sürülen bu etkilerin, Türkiye'de BT kullanan üniversite kütüphanelerinde de geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim ankete katılan üniversite kütüphane yöneticileri, BT kullanımının, kütüphanelerindeki örgüt basamak sayılarını azaltarak yetki devrini artırdığını ve yerinden yönetime doğru bir gidiş oluşturduğunu, bazı işlev ve görevleri değişikliğe uğrattığını, üst düzey kütüphane yöneticisinin onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya gidildiğini, kütüphanede bilgi akışı temeline biçimsel bir haberleşme sistemini geliştirdiğini ve yöneticinin yönetim için gerekli bilgileri -daha özet bir biçimde- elde edebilir duruma getirdiğini belirtmişlerdir.

Anketin "İkinci Bölüm"ünde yer alan ve "BT'nin kadrolama işlevi üzerine etkileri"ni ölçmeye dönük hazırlanan 21-27 numaralı sorular 7 yargı cümlesi biçiminde özetlenmiş ve Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin bu etkilere katılma oranları araştırılmıştır. **Tablo 3.22**'de ankete katılan yöneticilerin, BT'nin kadrolama işlevi üzerine etkileriyle ilgili görüşlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.22 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Kadrolama İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

BT'nin Kadrolama İşlevi Üzerine Etkileri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
İşgören seçme sürecini daha etkin ve verimli hale getirmiştir.	10	20.4	20	40.8	9	18.4	10	20.4	-	-	49	100
İşe alıştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde yararlar sağlamıştır.	13	26.5	28	57.1	6	12.2	2	4.1	-	-	49	100
Kariyer geliştirme politikasının oluşmasını sağlamıştır.	8	16.3	24	49.0	10	20.4	7	14.3	-	-	49	100
Personel değerlemesini (başarı/performans değerleme) kolaylaştırmıştır.	18	36.7	21	42.9	9	18.4	1	2.0	-	-	49	100
Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasında etkin rol oynamıştır.	14	28.6	23	46.9	9	18.4	3	6.1	-	-	49	100
İnsanların yerine makine kullanımını gerektirmiştir.	4	8.2	12	24.5	20	40.8	9	18.4	4	8.2	49	100
İşgören dosyalarının tutulmasında büyük kolaylıklar sağlamıştır.	11	22.4	27	55.1	5	10.2	6	12.2	-	-	49	100

"Personel seçme sürecini daha etkin ve verimli hale getirmiştir" biçimindeki ilk etkiye, 49 yöneticiden 10'u (%20.4) tamamen katılıyorum, 20'si (%40.8) katılıyorum yanıtını verirken, 9 yönetici de (%18.4) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 10 yönetici (%20.4) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"İşe alıştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde yararlar sağlamıştır" biçimindeki ikinci etkiye, 49 yöneticiden 13'ü (%26.5) tamamen

katılıyorum, 28'i (%57.1) katılıyorum yanıtını verirken, 6 yönetici de (%12.2) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 2 yönetici (%4.1) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Kariyer geliştirme politikasının oluşmasını sağlamıştır" biçimindeki üçüncü etkiye, 49 yöneticiden 8'i (%16.3) tamamen katılıyorum, 24'ü (%49.0) katılıyorum yanıtını verirken, 10 yönetici de (%20.4) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 7 yönetici (%14.3) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Personel değerlemesini (başarı/performans değerleme) kolaylaştırmıştır" biçimindeki dördüncü etkiye, 49 yöneticiden 18'i (%36.7) tamamen katılıyorum, 21'i (%42.9) katılıyorum yanıtını verirken, 9 yönetici de (%18.4) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 1 yönetici (%2.0) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasında etkin rol oynamıştır" biçimindeki beşinci etkiye, 49 yöneticiden 14'ü (%28.6) tamamen katılıyorum, 23'ü (%46.9) katılıyorum yanıtını verirken, 9 yönetici de (%18.4) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 3 yönetici (%6.1) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"İnsanların yerine makine kullanımını gerektirmiştir" biçimindeki altıncı etkiye, 49 yöneticiden 4'ü (%8.2) tamamen katılıyorum, 12'si (%24.5) katılıyorum yanıtını verirken, 20 yönetici de (%40.8) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 13 yönetici (%26.6) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Personel dosyalarının tutulmasında büyük kolaylıklar sağlanmıştır" biçimindeki yedinci etkiye, 49 yöneticiden 11'i (%22.4) tamamen katılıyorum, 27'si (%55.1) katılıyorum yanıtını verirken, 5 yönetici de (%10.2) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 6 yönetici (%12.2) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

Sonuç olarak; insanların yerine makine kullanımını gerektirmesi dışındaki etkilere Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin katılma oranı oldukça yüksek olup, BT'nin kadrolama işlevi üzerindeki etkilerinin önemli olabileceği söylenebilir. Nitekim ankete katılan yöneticiler BT kullanımı ile birlikte, işgören seçme sürecinin daha etkin

ve verimli hale geldiğini, işe alıştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde yararlar sağlandığını, kariyer geliştirme politikasının oluşmasına olanak sağlandığını, işgören değerlemesini kolaylaştırdığını, arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasında etkin rol oynadığını ve işgören dosyalarının tutulmasında büyük kolaylıklar sağlandığını belirtmiştir.

Anketin "İkinci Bölüm"ünde yer alan ve "BT'nin yürütme (yöneltme/emir-komuta) işlevi üzerine etkileri"ni ölçmeye dönük hazırlanan 28-34 numaralı sorular 7 yargı cümlesi biçiminde özetlenmiş ve Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin bu etkilere katılma oranları araştırılmıştır. **Tablo 3.23**'te ankete katılan yöneticilerin, BT'nin yürütme işlevi üzerine etkileriyle ilgili görüşlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.23'e göre; üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı ile **"yürütme işlevini daha düzenli hale getirmiştir"** biçimindeki ilk etkiye 49 yöneticiden 7'si (%14.3) tamamen katılıyorum, 25'i (%51.0) katılıyorum yanıtını verirken, 14 yönetici de (%28.6) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 3 yönetici (%6.1) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Kural ve disipline olan gereksinimi artırmıştır" biçimindeki ikinci etkiye 49 yöneticiden 5'i (%10.2) tamamen katılıyorum, 22'si (%44.9) katılıyorum yanıtını verirken, 12 yönetici de (%24.5) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 10 yönetici (%20.4) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Astların yaptıkları işlerle ilgili karar verme yeteneklerini geliştirmiştir" biçimindeki üçüncü etkiye 49 yöneticiden 9'u (%18.4) tamamen katılıyorum, 28'i (%57.1) katılıyorum yanıtını verirken, 7 yönetici de (%14.3) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 5 yönetici (%10.2) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Üstlerin bilgi ve yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağı sağlamıştır" biçimindeki dördüncü etkiye 49 kütüphane yöneticisinden 9'u (%18.4) tamamen katılıyorum, 23'ü (%46.9) katılıyorum yanıtını verirken, 10 yönetici de (%20.4) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 7 yönetici (%14.3) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

Tablo 3.23 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Yürütme İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

BT'nin Yürütme İşlevi Üzerine Etkileri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Yürütme işlevini daha düzenli hale getirmiştir.	7	14.3	25	51.0	14	28.6	3	6.1	-	-	49	100
Kural ve disipline olan gereksinimi artırmıştır.	5	10.2	22	44.9	12	24.5	10	20.4	-	-	49	100
Astların yaptıkları işlerle ilgili karar verme yeteneklerini geliştirmiştir.	9	18.4	28	57.1	7	14.3	5	10.2	-	-	49	100
Üstlerin bilgi ve yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağı sağlamıştır.	9	18.4	23	46.9	10	20.4	7	14.3	-	-	49	100
Kütüphanenin teknik ve kullanıcı hizmetleri gibi işlemlere ilişkin yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesine olanak tanımıştır.	25	51.0	19	38.8	2	4.1	3	6.1	-	-	49	100
Yönetsel faaliyetlerin bir sistem anlayışı içinde değerlendirilmesini sağlamıştır.	14	28.6	29	59.2	4	8.2	2	4.1	-	-	49	100
Bölümlerarası bilgi alış-verişini artırmıştır.	20	40.8	25	51.0	3	6.1	1	2.0	-	-	49	100

"Kütüphanenin teknik ve kullanıcı hizmetleri gibi işlemlere ilişkin yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesine olanak tanımıştır" biçimindeki beşinci etkiye 49 yöneticiden 25'i (%51.0) tamamen katılıyorum, 19'u (%38.8) katılıyorum yanıtını verirken, 2 yönetici de (%4.1) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 3 yönetici (%6.1) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Yönetsel faaliyetlerin bir sistem anlayışı içinde değerlendirilmesini sağlamıştır" biçimindeki altıncı etkiye 49 yöneticiden 14'ü (%28.6) tamamen katılıyorum, 29'u (%59.2) katılıyorum yanıtını verirken, 4 yönetici de (%8.2) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 2 yönetici (%4.1) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Bölümlerarası bilgi alış-verişini artırmıştır" biçimindeki yedinci etkiye 49 yöneticiden 20'si (%40.8) tamamen katılıyorum, 25'i (%51.0) katılıyorum yanıtını verirken, 3 yönetici de (%6.1) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 1 yönetici (%2.0) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

Sonuç olarak; yukarıdaki etkilere katılma oranı genellikle yüksek olup, BT'nin yürütme işlevi üzerindeki etkilerinin önemli olabileceği söylenebilir. Nitekim Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticileri BT kullanımı ile birlikte; özellikle kütüphane faaliyetlerinde kural ve disipline olan gereksinim artarken astların yaptıkları işlerle ilgili karar verme yeteneklerinin geliştiğini, üstlerin bilgi ve yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağının sağlandığını, kütüphanenin teknik ve kullanıcı hizmetleri yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesine olanak tanındığını, bölümlerarası bilgi alış-verişi artırdığını, böylelikle yönetsel faaliyetlerin bir sistem anlayışı içinde değerlenmesini sağladığını belirtmiştir.

Anketin "İkinci Bölüm"ünde yer alan ve "BT'nin denetim işlevi üzerine etkileri"ni ölçmeye dönük hazırlanan 35-39 numaralı sorular 5 yargı cümlesi biçiminde özetlenmiş ve Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerinin bu etkilere katılma oranları araştırılmıştır. **Tablo 3.24**'te ankete katılan yöneticilerin, BT'nin denetim işlevi üzerine etkileriyle ilgili görüşlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.24 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin BT'nin Denetim İşlevi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşlerinini Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

BT'nin Denetim İşlevi Üzerine Etkileri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
İyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur.	22	44.9	22	44.9	5	10.2	-	-	-	-	49	100
Denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında ve tam olarak edinilmesine olanak tanımıştır.	29	59.2	17	34.7	3	6.1	-	-	-	-	49	100
Denetimde sayı ile ifade edilebilen standartların ve/veya modern yöntemlerin kullanımını artırmıştır.	23	46.9	24	49.0	2	4.1	-	-	-	-	49	100
Sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanmasını kolaylaştırmıştır.	15	51.0	21	42.9	2	4.1	1	2.0	-	-	49	100
Faaliyet sonuçlarının siz üst düzey yöneticiler tarafından anında gözlenip, denetlenmesini artırmıştır.	32	65.3	14	28.6	3	6.1	-	-	-	-	49	100

"İyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur" biçimindeki ilk etkiye 49 yöneticiden 22'si (%44.9) tamamen katılıyorum, 22'si (%44.9) katılıyorum yanıtını verirken, 5 yönetici de (%10.2) kısmen katılmıştır. Bu soruya olumsuz yanıt veren yönetici bulunmamaktadır.

"Denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında ve tam olarak edinilmesine olanak tanımıştır" biçimindeki ikinci etkiye 49 yöneticiden 29'u (%59.2) tamamen katılıyorum, 17'si (%34.7) katılıyorum yanıtını verirken, 3 yönetici de (%6.1) kısmen katılmıştır. Bu soruya olumsuz yanıt veren yönetici bulunmamaktadır.

"Denetimde sayı ile ifade edilebilen standartların ve/veya modern yöntemlerin kullanımını artırmıştır" biçimindeki üçüncü etkiye 49 yöneticiden 23'ü (%46.9) tamamen katılıyorum, 24'ü (%49.0) katılıyorum yanıtını verirken, 2 yönetici de (%4.1) kısmen katılmıştır. Bu soruya olumsuz yanıt veren yönetici bulunmamaktadır.

"Sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanmasını kolaylaştırmıştır" biçimindeki dördüncü etkiye 49 yöneticiden 25'i (%51.0) tamamen katılıyorum, 21'i (%42.9) katılıyorum yanıtını verirken, 2 yönetici de (%4.1) kısmen katılmıştır. Geriye kalan 1 yönetici (%2.0) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

"Faaliyet sonuçlarının siz üst düzey yöneticiler tarafından anında gözlenip, denetlenmesini artırmıştır" biçimindeki beşinci etkiye 49 yöneticiden 32'si (%65.3) tamamen katılıyorum, 14'ü (%28.6) katılıyorum yanıtını verirken, 3 yönetici de (%6.1) kısmen katılmıştır. Bu soruya olumsuz yanıt veren yönetici bulunmamaktadır.

Sonuç olarak; üniversite kütüphanelerinde BT kullanımının denetim işlevini büyük oranda etkilediği görülmektedir. Yukarıdaki her işlev için değerlendirilen BT etkilerini kendi aralarında belirli bir ölçüte göre sıralamak olasıdır. Bu sıralama, **tamamen katılıyorum**'dan **kesinlikle katılmıyorum**'a kadar olan tercihlere **5**'ten **1**'e kadar değerler verilip, tercih frekansları bunlarla çarpılarak ağırlıklı ortalamaları alınabilir.[427] **Tablo 3.25** söz konusu etkilerin ağırlıklı ortalamalarının önem sırasına göre düzenlenmesinden oluşmaktadır. Tablodaki etkiler **5**'e yaklaştıkça **kabul oranı** artmaktadır. **Tablo 3.25**'ten de izlenebileceği gibi, üniversite kütüphanelerimizde BT kullanımı yönetim işlevlerini önemli bir oranda etkilemektedir. **Tablo 3.1**'deki ölçeğe göre; BT'nin denetim işlevi üzerindeki etkisi **4.20-5.00 (Tamamen Katılıyorum)** aralığında, yürütme, örgütleme, planlama ve kadrolama işlevleri üzerindeki etkisi ise; **3.40-4.19 (Katılıyorum)** aralığında gerçekleştiği söylenebilir.

[427] Tamamen Katılıyorum (5); Katılıyorum (4); Kısmen Katılıyorum (3); Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle Katılmıyorum (1) değerleri verilmiştir.

Tablo 3.25 Yönetici Bakış Açısından Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanımının Yönetim İşlevleri Üzerindeki Etkilerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı

Etkiler	Yönetim İşlevleri	Ortalama	Standart Sapma
Faaliyet sonuçlarının siz üst düzey yöneticiler tarafından anında gözlenip, denetlenmesini artırmıştır.	Denetim	4.59	0.60
Karar alma için gerekli bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmıştır.	Planlama	4.55	0.70
Denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında ve tam olarak edinilmesine olanak tanımıştır.	Denetim	4.53	0.61
Planlamada bilimsel yöntemlerin kullanımına olanak sağlamıştır.	Planlama	4.51	0.68
Yöneticilerin karar alma hızını artırmıştır.	Planlama	4.46	0.79
Yönetici, yönetim için gerekli bilgileri-daha özet bir biçimde- elde edebilir duruma gelmiştir.	Örgütleme	4.44	0.67
Denetimde sayı ile ifade edilebilen standartların ve/veya modern yöntemlerin kullanımını artırmıştır.	Denetim	4.42	0.57
Sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanmasını kolaylaştırmıştır.	Denetim	4.42	0.67
Kütüphanenin teknik ve kullanıcı hizmetleri gibi işlemlere ilişkin yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesine olanak tanımıştır.	Yürütme	4.34	0.83
İyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur.	Denetim	4.34	0.66
Bölümlerarası bilgi alış-verişini artırmıştır.	Yürütme	4.30	0.68
Geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesini artırmıştır.	Planlama	4.26	0.83
Kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı biçimsel bir haberleşme sisteminin gelişmesine yol açmıştır.	Örgütleme	4.26	0.78
Personel değerlemesini (başarı/performans değerleme) kolaylaştırmıştır.	Kadrolama	4.14	0.79
Yönetsel faaliyetlerin bir sistem anlayışı içinde değerlendirilmesini sağlamıştır.	Yürütme	4.12	0.72
Yönetici onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya gidilmiştir.	Örgütleme	4.08	0.83
İşe alıştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde yararlar sağlamıştır.	Kadrolama	4.06	0.74
Planlama için gerekli olan zamanı azaltmıştır.	Planlama	4.02	0.94
Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasında etkin rol oynamıştır.	Kadrolama	3.97	0.85
Personel dosyalarının tutulmasında büyük kolaylıklar sağlamıştır.	Kadrolama	3.87	0.90
Astların yaptıkları işlerle ilgili karar verme yeteneklerini geliştirmiştir.	Yürütme	3.83	0.85
Bazı işlev ve görevler değişikliğe uğramıştır.	Örgütleme	3.81	0.88
Yürütme işlevini daha düzenli hale getirmiştir.	Yürütme	3.73	0.78
Üstlerin bilgi ve yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağı sağlamıştır.	Yürütme	3.69	0.93
Kariyer geliştirme politikasının oluşmasını sağlamıştır.	Kadrolama	3.67	0.92
Personel seçme sürecini daha etkin ve verimli hale getirmiştir.	Kadrolama	3.61	1.03
Örgüt basamaklarının sayısı azalmıştır.	Örgütleme	3.53	0.81
Kural ve disipline olan gereksinimi artırmıştır.	Yürütme	3.44	0.93
Planlama sürecinin maliyetini azaltmıştır.	Planlama	3.42	1.15
Kütüphanede yetki devri artarak yerinden yönetime doğru bir gidiş olmuştur.	Örgütleme	3.34	0.94
İnsanların yerine makine kullanımını gerektirmiştir.	Kadrolama	3.06	1.04
Planların içerdiği konuların kapsamını azaltmıştır.	Planlama	3.04	0.95
Yönetim basamaklarında merkezi karar almaya doğru bir gidiş oluşturmuştur.	Planlama	2.55	0.86

Elde edilen verilerin ışığında, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde BT kullanımının etkilerini ağırlıklı ortalamalarına göre iki grupta toplamak mümkündür. Bu sıralamaya göre ilk grupta denetim işlevi; ikinci grupta yürütme, örgütleme, planlama ve kadrolama işlevleri yer almaktadır.

Tablo 3.26'da yönetici bakış açısından, üniversite kütüphanelerinde BT kullanımının etkilerinin yönetim işlevlerine göre dağılımı yer almaktadır. Tabloda BT'nin etkilerine ilişkin yönetici tercihlerinin ortalamaları, büyükten küçüğe doğru sıralanarak standart sapmaları verilmiştir.

Çalışmada daha anlamlı verilere ulaşabilmek için, yönetim işlevlerinde yer alan etkilere ilişkin yönetici tercihlerinin yönetim işlevlerine göre genel ortalamaları alınarak **Tablo 3.27** oluşturulmuştur. Tablonun birinci sütununda, çalışmanın kuramsal bölümlerinde incelendiği sırayla, yönetim işlevleri; ikinci sütununda, yönetici tercihlerinin işlevler bazında genel ortalamaları ve üçüncü sütununda ise; tercih aralıkları yer almaktadır. **Tablo 3.27**'ye göre; ankete katılan yöneticiler BT'nin en çok denetim işlevinde etkili olduğunu belirtmiştir. Önem sırasına göre diğer işlevler yürütme, örgütleme, planlama ve kadrolama olarak görülmektedir.

Tablo 3.26 Yöneticilerin Bakış Açısından Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Etkilerinin Yönetim İşlevlerine Göre Dağılımı

Yönetim İşlevleri	Etkiler	Ortalama	Standart Sapma
PLANLAMA	Karar alma için gerekli bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmıştır.	4.55	0.70
	Planlamada bilimsel yöntemlerin kullanımına olanak sağlamıştır.	4.51	0.68
	Yöneticilerin karar alma hızını artırmıştır.	4.46	0.79
	Geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesini artırmıştır.	4.26	0.83
	Planlama için gerekli olan zamanı azaltmıştır.	4.02	0.94
	Planlama sürecinin maliyetini azaltmıştır.	3.42	1.15
	Planların içerdiği konuların kapsamını azaltmıştır.	3.04	0.95
	Yönetim basamaklarında merkezi karar almaya doğru bir gidiş oluşturmuştur.	2.55	0.86
ÖRGÜTLEME	Yönetici, yönetim için gerekli bilgileri-daha özet bir biçimde- elde edebilir duruma gelmiştir.	4.44	0.67
	Kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı biçimsel bir haberleşme sisteminin gelişmesine yol açmıştır.	4.26	0.78
	Yönetici onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya gidilmiştir.	4.08	0.83
	Bazı işlev ve görevler değişikliğe uğramıştır.	3.81	0.88
	Örgüt basamaklarının sayısı azalmıştır.	3.53	0.81
	Kütüphanede yetki devri artarak yerinden yönetime doğru bir gidiş olmuştur.	3.34	0.94
KADROLAMA	Personel değerlemesini (başarı/performans değerleme) kolaylaştırmıştır.	4.14	0.79
	İşe alıştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde yararlar sağlamıştır.	4.06	0.74
	Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasında etkin rol oynamıştır.	3.97	0.85
	Personel dosyalarının tutulmasında büyük kolaylıklar sağlamıştır.	3.87	0.90
	Kariyer geliştirme politikasının oluşmasını sağlamıştır.	3.67	0.92
	Personel seçme sürecini daha etkin ve verimli hale getirmiştir.	3.61	1.03
	İnsanların yerine makine kullanımını gerektirmiştir.	3.06	1.04
YÜRÜTME	Kütüphanenin teknik ve kullanıcı hizmetleri gibi işlemlere ilişkin yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesine olanak tanımıştır.	4.34	0.83
	Bölümlerarası bilgi alış-verişini artırmıştır.	4.30	0.68
	Yönetsel faaliyetlerin bir sistem anlayışı içinde değerlendirilmesini sağlamıştır.	4.12	0.72
	Astların yaptıkları işlerle ilgili karar verme yeteneklerini geliştirmiştir.	3.83	0.85
	Yürütme işlevini daha düzenli hale getirmiştir.	3.73	0.78
	Üstlerin bilgi ve yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağı sağlamıştır.	3.69	0.93
	Kural ve disipline olan gereksinimi artırmıştır.	3.44	0.93
DENETİM	Faaliyet sonuçlarının siz üst düzey yöneticiler tarafından anında gözlenip, denetlenmesini artırmıştır.	4.59	0.60
	Denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında ve tam olarak edinilmesine olanak tanımıştır.	4.53	0.61
	Denetimde sayı ile ifade edilebilen standartların ve/veya modern yöntemlerin kullanımını artırmıştır.	4.42	0.57
	Sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanmasını kolaylaştırmıştır.	4.42	0.67
	İyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur.	4.34	0.66

Tablo 3.27 Yöneticilerin Bakış Açısından Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Etkilerinin Yönetim İşlevlerine Göre Genel Ortalama Değerleri

Yönetim İşlevleri	Genel Ortalama Değerleri	Tercihler
Planlama	3.85	Katılıyorum (3.40-4.19 aralığı)
Örgütleme	3.91	Katılıyorum (3.40-4.19 aralığı)
Kadrolama	3.76	Katılıyorum (3.40-4.19 aralığı)
Yürütme	3.92	Katılıyorum (3.40-4.19 aralığı)
Denetim	4.46	Tamamen Katılıyorum (4.20-5.00 aralığı)

Çalışmanın kuramsal bölümlerinde de yer aldığı gibi çeşitli yazarlar tarafından, birtakım deneyimler ya da araştırmalar sonucu saptanan BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkilerinin geçerliliği tartışılmaktadır. Sonuç olarak bu yazarların uzlaştığı tek ortak nokta; BT kullanımının örgütlerin yönetimini ve yapılarını etkilediğidir. Ayrıntılarda bir takım ortak görüşlerin olmasına karşın, birbirine karşıt görüşleri savunan yazarlara da rastlanmıştır. Hiç kuşkusuz bu etkilerde, incelemenin yapıldığı ülkedeki BT teknik düzeyinden, örgüt yöneticilerinin kişisel düşünce ve davranışlarına kadar birtakım etkenlerin söz konusu olacağı da bir gerçektir.

2.5. Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi İle Yöneticilerin Kişisel Özellikleri Arasındaki İlişki

Araştırmanın üçüncü alt amacı, "ankete katılan yöneticilerin BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşleri, kişisel özelliklerinden;

a. Yaş,
b. Uzmanlık alanı,
c. Kıdem (iş deneyimi) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" biçiminde düzenlenmiştir.

Araştırmanın anılan alt amacına ulaşabilmek için her bir değişken boyutunda; yöneticilerin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına ilişkin aldıkları puanların ağırlıklı ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmıştır.

Daha sonra ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunun anlamlı bulunduğu durumlarda; farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD Testi uygulanmıştır.

Araştırma, yönetim işlevlerinde BT etkisi ile yöneticilerin kişisel özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmadır. Bundan dolayı; istatistiksel analizlerden elde edilen veriler öncekileriyle karşılaştırılarak yorumlanamamıştır.

2.5.1. Yönetici Yaşlarına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, yöneticilerin yaşlarına göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, "25-35", "36-46", "47-57", "58 ve üzeri" yaş grubundaki yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da yaş grubuna göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.28**'de verilmiştir.

Tablo 3.28 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	Yönetici Yaşı	Yönetici Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	25-35	13	3,7981	,4636
	36-46	25	3,9500	,3227
	47-57	8	3,7500	,3273
	58 ve üzeri	3	3,5833	,6166
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	25-35	13	3,7949	,4258
	36-46	25	3,9800	,4258
	47-57	8	3,8542	,5378
	58 ve üzeri	3	4,0556	,6939
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	25-35	13	3,7363	,4909
	36-46	25	3,8400	,4762
	47-57	8	3,7321	,7653
	58 ve üzeri	3	3,4762	1,0722
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	25-35	13	3,9780	,5244
	36-46	25	3,9543	,4568
	47-57	8	3,8214	,6558
	58 ve üzeri	3	3,7619	1,1547
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	25-35	13	4,4615	,4426
	36-46	25	4,4960	,4402
	47-57	8	4,4000	,4408
	58 ve üzeri	3	4,4000	1,0392
	Toplam	49	4,4653	,4697

Tablo 3.28'deki verilere göre; çeşitli yaş gruplarına ait yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "36-46" yaş grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "58 ve üzeri" yaş grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "36-46" yaş grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının en genç yaş grubu olan "25-35"e ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın yine "36-46" yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması ise; en yaşlı grubu oluşturan "58 ve üzeri"nde bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama bu kez "25-35" yaş grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın "58 ve üzeri" yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama "36-46" yaş grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın "47-57" ve "58 ve üzeri" yaş gruplarına ait olduğu görülmektedir.

Yönetici yaşlarına göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.29**'da verilmiştir.

Tablo 3.29 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,577	3	,192	1,314
	Gruplariçi	6,590	45	,146	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	,382	3	,127	,602
	Gruplariçi	9,514	45	,211	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	,407	3	,136	,415
	Gruplariçi	14,732	45	,327	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	,223	3	7,446E-02	,240
	Gruplariçi	13,986	45	,311	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	7,065E-02	3	2,355E-02	,101
	Gruplariçi	10,520	45	,234	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.29'daki veriler, yönetici yaş grupları ile BT'nin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarına ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (1.314, .602, .415, .240, .101), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu bulgu, BT'nin yönetim işlevleri

üzerine etkileri ile yönetici yaş grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

2.5.2. Uzmanlık Alanlarına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, yöneticilerin uzmanlık alanlarına göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, "Kütüphanecilik", "İşletme Yönetimi", "Diğer (mühendislik, matematik vb.)" uzmanlık alanı grubundaki yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da uzmanlık alanı grubuna göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.30**'da verilmiştir.

Tablo 3.30 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	Uzmanlık Alanı	Yönetici Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	Kütüphanecilik	37	3,8209	,4130
	İşletme Yönetimi	7	3,8929	,3418
	Diğer	5	4,0500	,1425
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	Kütüphanecilik	37	3,9505	,4407
	İşletme Yönetimi	7	3,6429	,4658
	Diğer	5	4,0333	,4916
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	Kütüphanecilik	37	3,7761	,5789
	İşletme Yönetimi	7	3,8571	,3499
	Diğer	5	3,6286	,7396
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	Kütüphanecilik	37	3,9344	,5255
	İşletme Yönetimi	7	3,9592	,4998
	Diğer	5	3,8286	,8231
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	Kütüphanecilik	37	4,5135	,4535
	İşletme Yönetimi	7	4,2571	,5740
	Diğer	5	4,4000	,4472
	Toplam	49	4,4653	,4697

Tablo 3.30'daki verilere göre; çeşitli uzmanlık alanlarındaki yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "Diğer (mühendislik, matematik vb.)" uzmanlık alanına aittir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının "Kütüphanecilik" uzmanlık alanına ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "Diğer (mühendislik, matematik vb.)" uzmanlık alanına aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "İşletme Yönetimi" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın bu kez "İşletme Yönetimi" grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması ise; "Diğer (mühendislik, matematik vb.)" grubunda bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama "İşletme Yönetimi" uzmanlık alanında yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın "Diğer (mühendislik, matematik vb.)" grubunda olduğu görülmektedir.

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama bu kez "Kütüphanecilik" uzmanlık alanına aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalama "İşletme Yönetimi" uzmanlık alanına ait olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin uzmanlık alanlarına göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.31**'de verilmiştir.

Tablo 3.31 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,243	2	,122	,807
	Gruplariçi	6,924	46	,151	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	,635	2	,317	1,577
	Gruplariçi	9,261	46	,201	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	,154	2	7,710E-02	,237
	Gruplariçi	14,985	46	,326	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	5,770E-02	2	2,885E-02	,094
	Gruplariçi	14,151	46	,308	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	,411	2	,205	,928
	Gruplariçi	10,180	46	,221	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.31'deki veriler, yöneticilerin uzmanlık alanları ile BT'nin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarına ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.807, 1.577, .237, .094, .928), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu bulgu, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri ile yöneticilerin uzmanlık alanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

2.5.3. Kıdeme (İş Deneyimi) Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, yöneticilerin kıdem (iş deneyimlerine) göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, "1-10", "11-20", "21-30", "31 ve üzeri" deneyim yılı grubundaki yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da uzmanlık alanı

grubuna göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.32**'de verilmiştir.

Tablo 3.32 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	Kıdem (Yıl)	Yönetici Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	1-10	15	3,7917	,3710
	11-20	21	3,9286	,4430
	21-30	9	3,8056	,3254
	31 ve üzeri	4	3,8125	,2976
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	1-10	15	3,8000	,3630
	11-20	21	4,0000	,4684
	21-30	9	4,1296	,4231
	31 ve üzeri	4	3,4167	,3967
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	1-10	15	3,6857	,4524
	11-20	21	3,8163	,6375
	21-30	9	4,0000	,4738
	31 ve üzeri	4	3,3571	,5890
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	1-10	15	3,8857	,5128
	11-20	21	3,9592	,5498
	21-30	9	4,0476	,5579
	31 ve üzeri	4	3,6429	,7047
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	1-10	15	4,4000	,4000
	11-20	21	4,4667	,5266
	21-30	9	4,5333	,4796
	31 ve üzeri	4	4,5500	,5260
	Toplam	49	4,4653	,4697

Tablo 3.32'deki verilere göre; çeşitli kıdemlere sahip yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "11-20" kıdem grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "1-10" kıdem grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalama "21-30" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının yine "1-10" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın yine "21-30" grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması "31 ve üzeri" grubunda bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "21-30" grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın yine "31 ve üzeri" kıdem grubunda olduğu görülmektedir.

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama bu kez "31 ve üzeri" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın "1-10" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin kıdemlerine göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığını sınamak amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.33**'te verilmiştir.

Tablo 3.33 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,203	3	6,768E-02	,437
	Gruplariçi	6,964	45	,155	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	1,758	3	,586	3,241
	Gruplariçi	8,138	45	,181	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	1,309	3	,436	1,420
	Gruplariçi	13,830	45	,307	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	,501	3	,167	,548
	Gruplariçi	13,708	45	,305	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	,134	3	4,478E-02	,193
	Gruplariçi	10,457	45	,232	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.33'teki veriler, yöneticilerin kıdemleri ile BT'nin; planlama, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkın bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarından planlama, kadrolama, yürütme ve denetim'e ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.437, 1.420, .548, .193), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu sonuç, BT'nin yönetim işlevlerinden planlama, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi üzerine etkileri ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Buna karşılık, örgütleme işlevi boyutuna ilişkin elde edilen "F" değeri (3.241), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F" tablosundaki değerlerden daha büyüktür. Bu bulgu, farklı deneyim yıllarında BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileri boyutuna ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğunu göstermektedir. BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileri boyutunda yöneticilerin kıdemleri arasında görülen farklılığın hangi grup ya da gruplararası değişkenlerden kaynaklandığını belirlemek üzere Tukey HSD Testi uygulanmıştır. Tukey HSD Testi'nin sonuçları **Tablo 3.34**'te verilmiştir.

Tablo 3.34 Üniversite Kütüphane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Örgütleme İşlevinde BT'nin Etkisine İlişkin Puanlarına Uygulanan Tukey HSD Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem (Yıl)	1-10	11-20	21-30	31 ve üzeri
Örgütleme	**1-10**	-	-,2000	-,3296	,3833
	11-20	,2000	-	-,1296	,5833
	21-30	,3296	,1296	-	,7130*
	31 ve üzeri	-,3833	-,5833	-,7130*	-

* 0.05 düzeyinde ortalama farkı anlamlıdır.

Tablo 3.34'teki değerlere göre; "21-30" kıdem grubu yöneticilerin "örgütleme boyutunda BT etkisi"ne ilişkin görüşlerinin dereceleri, "31 ve üzeri" grubundaki yöneticilere oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle; "21-30" kıdem grubuna giren yöneticilerin, "31 ve üzeri" kıdem grubuna giren yöneticilere oranla; örgütleme işlevi boyutunda BT'den daha çok etkilendikleri ifade edilebilir. Bu sonuç, "21-30" ve "31 ve üzeri" kıdeme sahip kütüphane yöneticilerinin yönetim anlayışlarından kaynaklanıyor olabilir. "31 ve üzeri" kıdeme sahip yöneticiler, örgütlerimizde otokratik yönetim anlayışının baskın olduğu dönemlerin etkisi altında

kalarak; BT'nin "örgüt basamak sayılarını azaltması, yetki devrini artırarak yerinden yönetime doğru bir geçiş sağlaması, yönetici onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya yol açması, kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı biçimsel haberleşme sistemini geliştirmesi, yönetim için gerekli bilgileri yöneticilere daha özet bir biçimde sunması" gibi örgütleme işlevi üzerine etkilerine "21-30" yıl iş deneyimine sahip yöneticilere oranla daha az katılıyor olabilirler.

Diğer açıdan, "21-30" kıdem grubuna dahil yöneticilerin büyük bir kısmı, kariyerlerinin şekillenmeye başladığı ilk yıllarda (1980'li yıllarda) bilgisayar ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarıyla tanıştığı ve bu yüzden BT'nin örgütleme boyutundaki etkilerine "31 ve üzeri" kıdeme sahip yöneticilere oranla daha fazla katıldığı söylenebilir.

2.6. Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi İle Örgütsel Nitelikler Arasındaki İlişki

Araştırmanın dördüncü alt amacı, "ankete katılan yöneticilerin BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşleri, örgütsel özelliklerden;

a. Kurumda çalışan işgören sayısı
b. Kurumda BT'nin kullanılma süresi
c. Derme (koleksiyon) sayısı
d. Örgütün yaşı
e. Bilgisayar sayısı
f. Devlet ya da vakıf üniversite kütüphanesi olma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" biçiminde düzenlenmiştir.

Araştırmanın anılan alt amacına ulaşabilmek için her bir değişken boyutunda; yöneticilerin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına ilişkin aldıkları puanların ağırlıklı ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için ikili küme

karşılaştırmalarında Bağımsız Gruplararası T-Testi uygulanmış; ikiden çok küme karşılaştırmalarında ise, Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunun anlamlı bulunduğu durumlarda; farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD Testi uygulanmıştır.

Araştırma, yönetim işlevlerinde BT etkisi ile örgütsel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmadır. Bundan dolayı; istatistiksel analizlerden elde edilen veriler öncekileriyle karşılaştırılarak yorumlanamamıştır.

2.6.1. İşgören Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, işgören sayısına göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, kütüphanelerinde "1-10", "11-50", "51 ve üzeri" işgören bulunan yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da işgören sayısına göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.35**'te verilmiştir.

Tablo 3.35 Üniversite Kütüphanelerinin İşgören Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	İşgören Sayısı	Kütüphane Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	1-10	14	3,8482	,4833
	11-50	30	3,8792	,3174
	51 ve üzeri	5	3,7250	,5259
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	1-10	14	3,8095	,4280
	11-50	30	3,9667	,4842
	51 ve üzeri	5	3,9000	,3456
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	1-10	14	3,6735	,5269
	11-50	30	3,8810	,5438
	51 ve üzeri	5	3,4000	,6655
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	1-10	14	3,8163	,5587
	11-50	30	4,0143	,4911
	51 ve üzeri	5	3,7143	,7954
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	1-10	14	4,3429	,4108
	11-50	30	4,5333	,4559
	51 ve üzeri	5	4,4000	,7071
	Toplam	49	4,4653	,4697

Tablo 3.35'teki verilere göre; kütüphanelerinde çeşitli sayılarda işgören bulunan yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "11-50" kişi grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "51 ve üzeri" kişi grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "11-50" kişi grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının sıralamada en az işgören sayısı olan "1-10" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın yine "11-50" kişi grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması "1-10" grubunda bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "11-50" kişi grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın "1-10" kişi grubunda olduğu görülmektedir.

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "11-50" kişi grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın "1-10" kişi grubuna ait olduğu görülmektedir.

İşgören sayısına göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.36**'da verilmiştir.

Tablo 3.36 Üniversite Kütüphanelerinin İşgören Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,103	2	5,133E-02	,334
	Gruplariçi	7,064	46	,154	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	,237	2	,118	,564
	Gruplariçi	9,659	46	,210	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	1,184	2	,592	1,951
	Gruplariçi	13,956	46	,303	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	,626	2	,313	1,060
	Gruplariçi	13,583	46	,295	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	,370	2	,185	,833
	Gruplariçi	10,221	46	,222	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.36'daki veriler, işgören sayısı ile BT'nin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarına ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.334, .564, 1.951, 1.060, .833), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu bulgu, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri ile işgören sayısı arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

2.6.2. Örgütün Bilgi Teknolojisi Kullanma Süresine Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, örgütte bilgi teknolojisi kullanım süresine göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, kütüphanelerinde "0-2 yıl", "3-5 yıl", "6-8 yıl", "9-11 yıl", "12-14 yıl", "15 yıl ve üzeri" süreyle BT kullanılan yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da BT kullanım süresine göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.37**'de verilmiştir.

Tablo 3.37'deki verilere göre; kütüphanelerinde çeşitli BT kullanım sürelerine sahip yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "0-2 yıl" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "15 yıl ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalama "12-14 yıl" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının "6-8 yıl" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın, planlama boyutunda olduğu gibi, yine "0-2 yıl" grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması "15 yıl ve üzeri" grubunda bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama "3-5 yıl" grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın yine "15 yıl ve üzeri" grubunda olduğu görülmektedir.

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "3-5 yıl" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın yine "15 yıl ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Tablo 3.37 Üniversite Kütüphanelerinin BT Kullanım Süresine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	BT Kullanım Süresi	Kütüphane Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	0-2 yıl	6	4,0208	,3743
	3-5 yıl	11	3,8295	,3126
	6-8 yıl	9	3,7222	,4668
	9-11 yıl	12	3,9688	,2925
	12-14 yıl	6	3,8750	,4809
	15 yıl ve üzeri	5	3,6500	,4873
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	0-2 yıl	6	3,9444	,3897
	3-5 yıl	11	3,8788	,5328
	6-8 yıl	9	3,7222	,4930
	9-11 yıl	12	3,9444	,4732
	12-14 yıl	6	4,1944	,2871
	15 yıl ve üzeri	5	3,9000	,4014
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	0-2 yıl	6	4,0238	,3053
	3-5 yıl	11	3,8442	,6043
	6-8 yıl	9	3,7460	,4833
	9-11 yıl	12	3,6905	,7073
	12-14 yıl	6	3,8810	,3309
	15 yıl ve üzeri	5	3,4286	,6925
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	0-2 yıl	6	3,9048	,4921
	3-5yıl	11	4,1688	,4687
	6-8 yıl	9	3,8889	,4833
	9-11 yıl	12	3,9524	,6654
	12-14 yıl	6	4,0476	,1166
	15 yıl ve üzeri	5	3,2857	,5440
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	0-2 yıl	6	4,4667	,7005
	3-5 yıl	11	4,5636	,4178
	6-8 yıl	9	4,4889	,4702
	9-11 yıl	12	4,4000	,4348
	12-14 yıl	6	4,5333	,3266
	15 yıl ve üzeri	5	4,2800	,6419
	Toplam	49	4,4653	,4697

BT'nin kütüphanelerde kullanım sürelerine göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir

boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.38**'de verilmiştir.

Tablo 3.38 Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Süresine Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,699	5	,140	,929
	Gruplariçi	6,469	43	,150	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	,834	5	,167	,792
	Gruplariçi	9,062	43	,211	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	1,184	5	,237	,730
	Gruplariçi	13,955	43	,325	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	2,811	5	,562	2,121
	Gruplariçi	11,398	43	,265	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	,362	5	7,240E-02	,304
	Gruplariçi	10,229	43	,238	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.38'deki veriler, kütüphanelerde BT kullanım süreleri ile BT'nin; planlama, örgütleme, kadrolama ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkın bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarından planlama, örgütleme, kadrolama ve denetim'e ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.929, .792, .730, .304), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu sonuç, BT'nin yönetim işlevlerinden planlama, örgütleme, kadrolama ve denetim işlevi üzerine etkileri ile kütüphanelerde BT kullanma süreleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Buna karşılık, yürütme işlevi boyutuna ilişkin elde edilen "F" değeri (2.121), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F" tablosundaki değerlerden daha büyüktür. Bu bulgu, farklı BT kullanım sürelerinin, BT'nin yürütme işlevi üzerine etkileri boyutuna ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görev aldıkları kütüphanelerde BT kullanım sürelerine göre BT'nin yürütme işlevi üzerine etkileri boyutunda, ortalamalara ilişkin görülen farklılığın hangi

grup ya da gruplararası farklılıklardan kaynaklığını belirlemek üzere BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileri boyutuna yönelik Tukey HSD Testi uygulanmıştır. Tukey HSD Testi'nin sonuçları **Tablo 3.39**'da verilmiştir.

Tablo 3.39 Üniversite Kütüphanelerinde BT Kullanım Süresine Göre Yürütme İşlevinde BT'nin Etkisine İlişkin Puanlarına Uygulanan Tukey HSD Testi Sonuçları

Boyut	BT Kullanım Süresi	0-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9-11 yıl	12-14 yıl	15 yıl ve üzeri
Yürütme	0-2 yıl	-	-,2641	1,587E-02	-4,7619E-02	-,1429	,6190
	3-5 yıl	,2641	-	,2799	,2165	,1212	,8831*
	6-8 yıl	-1,5873E-02	-,2799	-	-6,3492E-02	-,1587	,6032
	9-11 yıl	4,762E-02	-,2165	6,349E-02	-	-9,5238E-02	,6667
	12-14 yıl	,1429	-,1212	,1587	9,524E-02	-	,7619
	15 yıl ve üzeri	-,6190	-,8831*	-,6032	-,6667	-,7619	-

* 0.05 düzeyinde ortalama farkı anlamlıdır.

Tablo 3.39'daki değerlere göre; kütüphanelerinde "3-5 yıl" BT kullanım süresine sahip yöneticilerin "yürütme boyutunda BT etkisi"ne ilişkin görüşlerinin dereceleri, "15 yıl ve üzeri" grubundaki yöneticilerinkine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle; kütüphanelerinde "3-5 yıl" BT kullanım süresi olan yöneticilerin, "15 yıl ve üzeri" grubuna giren yöneticilere oranla; yürütme işlevi boyutunda BT'den daha çok etkilendikleri ifade edilebilir. Oysa ki, "3-5 yıl"dan daha önceki bir zaman aralığında bir başka deyişle; "0-2 yıl" aralığında BT kullanan kütüphanelerde daha etkin ve verimli bir kullanım beklenebilirdi. Yalnız tabloda da görüldüğü gibi, BT'nin etkin ve verimli kullanımı en erken "3-5 yıl" grubunda olmaktadır. Bu sonuç, BT'yi kütüphanelerinde "3-5 yıl"dır kullanan yöneticilerin en son bilgi teknolojisinden yararlanıyor olabileceği görüşünü güçlendirmektedir. Bilindiği gibi, BT her alanda olduğu gibi kütüphanecilik alanında da hızlı bir değişim ve gelişim göstermektedir. Bu nedenle ideale en yakın ürün her zaman en son üretilen olmaktadır. Mantıksal açıdan amaçlarını gerçekleştirme yolunda en çok mesafe kaydeden kütüphane, BT'yi daha uzun süre kullanan olmalıdır. Fakat BT, kütüphane bütçeleri açısından pahalı bir yatırım kalemi olması açısından sıklıkla değiştirilememektedir. En son teknolojiyi kullanıyor olmalarından dolayı, "0-2 yıl" ve "3-5" yıl grubuna giren kütüphaneler, "15 yıl ve üzeri" grubuna giren kütüphanelere oranla; yönetim işlevlerinde BT'den daha verimli bir biçimde yararlandıkları söylenebilir. Tabloda da görülebileceği gibi; anlamlı farklılık en son

teknolojiye sahip olabilecek "0-2 yıl" ve en eski teknolojiye sahip olabilecek "15 yıl ve üzeri" grubu arasında değildir. Bunun nedeni; teknolojiyi sağlama ile onu etkin ve verimli biçimde kullanma süresi arasında belirli bir zaman geçmesi ve deneyim kazanılması gereği olabilir.

2.6.3. Derme (Koleksiyon) Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, örgütün sahip olduğu derme sayısına göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, kütüphanelerinde "1-100.000", "100.001-200.000", "200.001-300.000", "300.001-400.000", "400.001 ve üzeri" toplam derme sayısı bulunan yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da toplam derme sayısına göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.40**'ta verilmiştir.

Tablo 3.40'taki verilere göre; kütüphanelerinde çeşitli sayılarda derme bulunan yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "300.001-400.000" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "400.001 ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "300.001-400.000" grubundadır. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının yine "400.001 ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın "200.001-300.000" grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması, önceki iki işlevde olduğu gibi yine "400.001 ve üzeri" grubunda bulunmaktadır.

Tablo 3.40 Üniversite Kütüphanelerinin Derme Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	Derme Sayısı	Kütüphane Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	1-100.000	35	3,8821	,3834
	100.001-200.000	6	3,8125	,2710
	200.001-300.000	3	3,6667	,3146
	300.001-400.000	2	4,1875	,2652
	400.001 ve üzeri	3	3,5833	,6884
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	1-100.000	35	3,8619	,4909
	100.001-200.000	6	4,0833	,2297
	200.001-300.000	3	4,0556	,2546
	300.001-400.000	2	4,5000	,2357
	400.001 ve üzeri	3	3,6667	,1667
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	1-100.000	35	3,8163	,5571
	100.001-200.000	6	3,6905	,4181
	200.001-300.000	3	3,9048	,6442
	300.001-400.000	2	3,7143	,8081
	400.001 ve üzeri	3	3,3333	,8611
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	1-100.000	35	3,9429	,5280
	100.001-200.000	6	4,0238	,6156
	200.001-300.000	3	3,9048	8,248E-02
	300.001-400.000	2	3,9286	1,1112
	400.001 ve üzeri	3	3,5714	,7559
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	1-100.000	35	4,4571	,4692
	100.001-200.000	6	4,4667	,3502
	200.001-300.000	3	4,6667	,4163
	300.001-400.000	2	4,8000	,2828
	400.001 ve üzeri	3	4,1333	,8327
	Toplam	49	4,4653	,4697

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama bu kez "100.001-200.000" grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın yine "400.001 ve üzeri" grubunda olduğu görülmektedir.

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama "300.001-400.000" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın, önceki dört işlevde olduğu gibi yine "400.001 ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kütüphanelerdeki toplam derme sayılarına göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.41**'de verilmiştir.

Tablo 3.41 Üniversite Kütüphanelerinin Derme Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,586	4	,146	,979
	Gruplariçi	6,582	44	,150	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	1,197	4	,299	1,514
	Gruplariçi	8,698	44	,198	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	,745	4	,186	,570
	Gruplariçi	14,394	44	,327	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	,446	4	,111	,356
	Gruplariçi	13,763	44	,313	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	,679	4	,170	,753
	Gruplariçi	9,912	44	,225	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.41'deki veriler, kütüphanelerin derme sayıları ile BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkın bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarına ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.979, 1.514, .570, .356, .753), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu sonuç, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri ile kütüphanelerin derme sayıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

2.6.4. Örgütün Yaşına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, örgütün yaşına göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, kütüphaneleri "1-5", "6-10", "11-15", "16-20", "21-25", "26-30" ve "31 ve üzeri" yaş grubunda bulunan yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da örgüt yaşına göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.42**'de verilmiştir.

Tablo 3.42'deki verilere göre; kütüphaneleri çeşitli yaş grubunda olan yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "26-30" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "31 ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın "16-20" grubunda olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının "6-10" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın "1-5" grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması, planlama işlevinde olduğu gibi yine "31 ve üzeri" grubunda bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama, planlama işlevinde olduğu gibi, "26-30" grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın yine "31 ve üzeri" grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.42 Üniversite Kütüphanelerinin Yaşına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	Örgütün Yaşı	Kütüphane Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	1-5	6	3,8750	,4031
	6-10	13	3,7788	,5030
	11-15	9	3,9861	,2375
	16-20	5	3,8500	,6149
	21-25	5	3,8500	,3354
	26-30	3	4,0000	,1250
	31 ve üzeri	8	3,7656	,2709
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	1-5	6	3,8333	,4944
	6-10	13	3,7821	,4830
	11-15	9	3,8333	,3997
	16-20	5	4,2667	,4802
	21-25	5	4,0667	,4802
	26-30	3	4,0000	,7265
	31 ve üzeri	8	3,9375	,2946
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	1-5	6	3,8810	,4278
	6-10	13	3,7473	,4988
	11-15	9	3,8254	,5189
	16-20	5	3,7429	,8476
	21-25	5	3,8571	,6701
	26-30	3	3,8095	,7868
	31 ve üzeri	8	3,6250	,6386
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	1-5	6	4,0238	,5527
	6-10	13	3,8901	,4409
	11-15	9	3,8254	,5704
	16-20	5	3,8286	,9815
	21-25	5	4,0286	,1863
	26-30	3	4,4762	,4592
	31 ve üzeri	8	3,8214	,5440
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	1-5	6	4,7000	,3033
	6-10	13	4,3077	,3883
	11-15	9	4,2222	,5608
	16-20	5	4,3200	,7430
	21-25	5	4,8000	,2449
	26-30	3	4,7333	,4619
	31 ve üzeri	8	4,6000	,3207
	Toplam	49	4,4653	,4697

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama "21-25" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın bu kez "11-15" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kütüphanelerin yaşına göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.43**'te verilmiştir.

Tablo 3.43 Üniversite Kütüphanelerinin Yaşına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,360	6	5,995E-02	,370
	Gruplariçi	6,807	42	,162	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	1,089	6	,181	,866
	Gruplariçi	8,807	42	,210	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	,322	6	5,374E-02	,152
	Gruplariçi	14,817	42	,353	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	1,261	6	,210	,682
	Gruplariçi	12,948	42	,308	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	2,212	6	,369	1,847
	Gruplariçi	8,379	42	,200	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.43'teki veriler, kütüphanelerin yaşları ile BT'nin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkın bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarına ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.370, .866, .152, .682, 1.847), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu sonuç, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri ile kütüphanelerin yaşları arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

2.6.5. Bilgisayar Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, kütüphanelerdeki bilgisayar sayısına göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, kütüphanelerinde "1-25", "26-50", "51-75", "76-100", "101 ve üzeri" sayı gruplarında bilgisayar bulunan yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına yönelik verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra da bilgisayar sayısına göre; anılan işlevlere ilişkin puanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.44**'te verilmiştir.

Tablo 3.44'teki verilere göre; kütüphanelerinde çeşitli sayı grubunda bilgisayar bulunan yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin görüşlerine verilen puan ortalamalarının farklı olduğu görülmektedir. Planlama işlevi boyutunda en yüksek ortalama "51-75" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalamasının "101 ve üzeri" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Örgütleme işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın "26-50" grubunda olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyutta en düşük puan ortalamasının "76-100" grubuna ait olduğu görülmektedir.

Kadrolama işlevi boyutunda en yüksek ortalamanın örgütleme işlevinde olduğu gibi, "26-50" grubuna ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük puan ortalaması, planlama işlevinde olduğu gibi,"101 ve üzeri" grubunda bulunmaktadır.

Yürütme işlevi boyutunda en yüksek ortalama, planlama işlevinde olduğu gibi, "51-75" grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalamanın yine "101 ve üzeri" grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.44 Üniversite Kütüphanelerindeki Bilgisayar Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Yönetim İşlevleri	Bilgisayar Sayısı	Kütüphane Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Planlama	1-25	27	3,8472	,3438
	26-50	13	3,9038	,4335
	51-75	4	3,9063	,4130
	76-100	2	3,7500	,3536
	101 ve üzeri	3	3,7083	,7324
	Toplam	49	3,8546	,3864
Örgütleme	1-25	27	3,8580	,4819
	26-50	13	4,1026	,3635
	51-75	4	3,8333	,5774
	76-100	2	3,6667	,4714
	101 ve üzeri	3	3,8889	,4194
	Toplam	49	3,9150	,4540
Kadrolama	1-25	27	3,8624	,5554
	26-50	13	3,8681	,4184
	51-75	4	3,5357	,7943
	76-100	2	3,5714	,4041
	101 ve üzeri	3	3,0000	,5151
	Toplam	49	3,7726	,5616
Yürütme	1-25	27	3,9206	,5509
	26-50	13	4,0000	,5345
	51-75	4	4,1786	,3757
	76-100	2	3,9286	,1010
	101 ve üzeri	3	3,3333	,7331
	Toplam	49	3,9271	,5441
Denetim	1-25	27	4,4148	,4704
	26-50	13	4,5692	,4151
	51-75	4	4,7500	,3786
	76-100	2	4,5000	,4243
	101 ve üzeri	3	4,0667	,7572
	Toplam	49	4,4653	,4697

Denetim işlevi boyutunda en yüksek ortalama yine "51-75" grubuna aittir. Buna karşılık, bu boyuttaki en düşük ortalama, planlama, kadrolama ve yürütme işlevlerinde olduğu gibi "101 ve üzeri" grubuna aittir.

Kütüphanelerdeki bilgisayar sayısına göre; üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerinde BT etkisine ilişkin puan ortalamaları arasında görülen bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığının sınanması amacıyla, her bir boyuta ilişkin puanlara tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sayısal değerler **Tablo 3.45**'te verilmiştir.

Tablo 3.45 Üniversite Kütüphanelerindeki Bilgisayar Sayısına Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisine İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Anlamlılık Değeri
Planlama	Gruplararası	,130	4	3,243E-02	,203
	Gruplariçi	7,037	44	,160	
	Toplam	7,167	48		
Örgütleme	Gruplararası	,697	4	,174	,834
	Gruplariçi	9,199	44	,209	
	Toplam	9,896	48		
Kadrolama	Gruplararası	2,433	4	,608	2,106
	Gruplariçi	12,707	44	,289	
	Toplam	15,140	48		
Yürütme	Gruplararası	1,381	4	,345	1,184
	Gruplariçi	12,828	44	,292	
	Toplam	14,209	48		
Denetim	Gruplararası	1,013	4	,253	1,163
	Gruplariçi	9,578	44	,218	
	Toplam	10,591	48		

Tablo 3.45'teki veriler, kütüphanelerdeki bilgisayar sayısı ile BT'nin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarındaki etki derecelerinin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkın bulunmadığını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel gerekçesi, yönetim işlevleri boyutlarına ilişkin puanlardan elde edilen "F" değerleri (.203, .834, 2.106, 1.184, 1.163), 0.05 anlamlılık düzeyinde "F Tablosu" değerlerinden daha düşük olduğudur. Bu sonuç, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri ile kütüphanelerdeki bilgisayar sayısı arasında anlamlı bir farkın olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

2.6.6. Devlet ya da Vakıf Kurumu Olma Durumuna Göre Yönetim İşlevlerinde Bilgi Teknolojisinin Etkisi

Araştırmanın bu boyutunda yanıtı aranan soru, üniversite kütüphanelerinin bağlı bulundukları kurumun statüsüne göre; BT'nin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevleri üzerine etki derecelerinin farklı olup-olmadığıdır. Bu amaçla, "devlet" ve "vakıf" biçiminde hizmet veren üniversite kütüphanelerinde görev alan yöneticilerin; planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetim işlevi boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup-olmadığını

sınamak için yapılan Bağımsız Gruplararası T-Testi sonucu elde edilen sayısal değerler, **Tablo 3.46**'da verilmiştir.

Tablo 3. 46 Kütüphane Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumun Devlet/Vakıf Olma Durumuna Göre Yönetim İşlevlerinde BT'nin Etkisi

Boyutlar	Örgütün Statüsü	Kütüphane Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T Değeri
Planlama	Devlet	35	3,9464	,3227	2,449*
	Vakıf	14	3,6250	,4467	
Örgütleme	Devlet	35	4,0238	,4319	2,932*
	Vakıf	14	3,6429	,4022	
Kadrolama	Devlet	35	3,8531	,5667	1,683
	Vakıf	14	3,5714	,5136	
Yürütme	Devlet	35	3,9755	,5351	,959
	Vakıf	14	3,8061	,5676	
Denetim	Devlet	35	4,5371	,4492	1,666
	Vakıf	14	4,2857	,4881	

* 0.05 düzeyinde ortalama farkı anlamlıdır.

Tablo 3.46'da yer alan değerlere göre; devlet üniversite kütüphanelerinde çalışan yöneticilerin tüm boyutlardaki BT'den etkilenme derecelerine ilişkin puanların aritmetik ortalamaları, vakıf üniversite kütüphanelerinde çalışan yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görev alan yöneticilere ait aritmetik ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlı olup-olmadığını sınamak için "T-Testi" uygulanmıştır. Elde edilen "T" değerlerine göre (2,449, 2,932); devlet ve vakıf üniversitesi kütüphanelerinde çalışan yöneticiler planlama ve örgütleme boyutlarında alınan puanların ortalamaları arasındaki fark, "T Tablosu"ndaki değerlerden büyük olduğu için, 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur.

Buna karşılık kadrolama, yürütme ve denetim boyutlarında alınan puanların ortalamaları arasındaki fark, "T Tablosu"ndaki değerlerden küçük olduğu için, 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analiz sonucu elde edilen bu bulgu, "planlama boyutunda; devlet üniversite kütüphaneleri, vakıf üniversite kütüphanelerine oranla; örgütteki güncel durumun belirlenmesinde, ulaşılmak istenen amaçların ortaya konulmasında ve bu amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yol ve yöntemlerin saptanmasında BT'den daha fazla etkilenmektedir" biçiminde yorumlanabilir. Ayrıca bu sonuçtan, "örgütleme boyutunda; devlet üniversite

kütüphaneleri, vakıf üniversite kütüphanelerine oranla; ortak amaçlara ulaşmayı sağlayan işlevlerin gruplandırılmasında ve her grupta bu işlevleri yerine getiren bireylerin denetlenerek yetkisi olan yöneticilerin belirlenmesi sürecinde BT'den daha fazla etkilenmektedir" bulgusu çıkarılabilir. Bir başka deyişle; "devlet üniversite kütüphanelerinde vakıf üniversitesi kütüphanelerine oranla, BT kullanımı sonucu örgüt basamaklarının sayısı daha da azalmakta, kütüphanede yetki devri artarak yerinden yönetime doğru bir gidiş olmakta, bazı işlev ve görevler farklılaşmakta, üst düzey kütüphane yöneticisinin onayını gerektirmeyen faaliyetlerde standartlaşmaya gidilmekte, kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı biçimsel bir haberleşme sistemi gelişmekte ve yöneticiler yönetim için gerekli bilgileri daha özet bir biçimde elde edebilir duruma gelmektedir" sonucu çıkarılabilir.

SONUÇ

İnsanlık gelişiminin temelini oluşturan bilginin, 1970'li yılların ortalarında gelişen elektronik teknolojisi ile bütünleşmesi sonucu BT ortaya çıkmıştır. BT, toplumsal-bireysel yaşam ve endüstriyel dünya ile bilim-kültür değerlerinin saklı olduğu kütüphane kurumlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu teknolojilerin kullanımı her geçen gün daha da artmakta ve uygulama alanlarında teknik değişim ve gelişim göstermektedir.

BT'deki değişim ve gelişmelerin en önemli göstergesi, BT kullanımının artması sonucu endüstri toplumunun hizmet toplumuna dönüşmesi ve değişimin sürmesi ile günümüz toplumunun bilgi toplumu olarak adlandırılmasıdır. Toplumsal yaşamdaki bu değişim ve gelişim, doğal olarak toplumun alt sistemlerini de etkilemekte ve değiştirmekte veya alt sistemler aracılığıyla ana sistemi değiştirmektedir. Bu araştırmanın konusu, BT kullanımı sonucu, eğitim sisteminin bir alt sistemi olarak üniversite kütüphanelerindeki yönetim işlevlerinin nasıl etkilendiğini -yönetici görüşlerine dayanarak- saptamaktır.

Bilimsel araştırmalarda kullanıcılara yardımcı olmayı hedefleyen Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri, BT ürünleri ile 1980'li yılların başlarında tanışmış ve işlevlerinde bu olanakları kullanmaya başlamıştır. Geleneksel kütüphanecilikten elektronik kütüphaneciliğe geçilmesiyle kullanıcılar, kütüphaneyle ilgili işlemleri bizzat kendileri, bilgisayar aracılığıyla yapmaya başlamıştır. Böylelikle kütüphanecilikte kağıt-kaleme dayanan uygulama ve kullanıcıların basılı yayınlarla fiziksel teması giderek azalmıştır.

Çalışmanın ilk iki bölümünde; bilgi teknolojisi, üniversite kütüphaneleri ve BT'nin üniversite kütüphanelerindeki yönetim işlevleri üzerine etkileri kuramsal açıdan incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise; BT olarak tanımlanan bilgisayar ve

iletişim teknolojisi uygulamalarının Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevlerini nasıl etkilediği ve bu etkilenmenin kütüphane yöneticilerinin kişisel özellikleri ve görev aldıkları kütüphanelerin örgütsel niteliklerine göre farklılık gösterip-göstermediği sorgulanmıştır.

Yönetim işlevlerini BT destekli gerçekleştiren Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticilerine uygulanan anketler aracılığıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Üniversite kütüphane yöneticileri; özellikle **yönetim, kataloglama, katalog tarama, Web üzerinden katalog tarama, ödünç verme, süreli yayın ve rezerve** hizmetlerinde BT olanaklarını üst düzeyde kullanmaktadır. Buna karşın aynı yöneticiler **sağlama, kaynak dizin hazırlama, güncel bilgi duyurusu** hizmetlerinde BT'den orta düzeyde, **kullanıcı eğitimi** konusunda ise; alt düzeyde yararlanmaktadır.

- BT'nin kütüphane yönetim faaliyetlerine katkıları konusunda yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu (%91.8); BT'den elde edilen bilgilerin yönetici davranış ve kararlarını kolaylaştırdığını, yine yaklaşık onda dokuzu (%89.8); planlama, karar verme ve hizmet yöntemlerini geliştirdiğini, yaklaşık onda yedisi (%73.5) ise; yönetimde modernleşme sağlandığını ve daha belirgin ve düzenli bir yönetim anlayışının yerleşmesine katkıda bulunduğunu belirtmektedirler.

- Üniversite kütüphane yöneticileri, BT'yi en çok **denetim** ve **planlama** işlevlerinde kullanmaktadır.

- Üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı sonucu, **yetki devri** ve **yerinden yönetim** artmıştır.

- Üniversite kütüphanelerinde BT kullanımı sonucu, hazırlanan raporlarda önemli değişiklikler olmuştur. BT; hazırlanan raporların sayısını, niteliğini, hızını, güncelliğini, kapsamını ve hazırlanma sıklığını artırmıştır.

- BT kütüphane yönetim işlevlerinden **denetim** boyutunu birinci derecede; **yürütme, örgütleme, planlama** ve **kadrolama** boyutlarını ise; ikinci derecede etkilemektedir.

- BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri, **yönetici yaşlarına** göre farklılık göstermemektedir.

- BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri, yöneticilerin **uzmanlık alanlarına** göre farklılık göstermemektedir.

- Yöneticilerin kıdemlerine göre; BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Kıdem yılı **"21-30"** olan yöneticilerin görev aldığı kütüphanelerde, BT'nin örgütleme işlevi üzerine etkileri, **"31 ve üzeri"** kıdem grubunda bulunan yöneticilere göre daha yüksektir. Buna karşılık, BT'nin **planlama, kadrolama, yürütme** ve **denetim** işlevleri üzerine etkileri, yöneticilerin **"1-10", "11-20", "21-30", "31 ve üzeri"** kıdem yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

- BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri, üniversite kütüphanelerinde görev alan **işgören sayısına** göre farklılık göstermemektedir.

- Kütüphanelerde BT kullanım süresine göre; BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin araştırma sonuçları şu şekildedir: Bilgi teknolojisi kullanma süresi **"3-5 yıl"** olan kütüphanelerde; BT'nin yürütme işlevi üzerine etkileri, **"15 yıl ve üzeri"** grubu kütüphanelere göre daha yüksektir. Buna karşılık, BT'nin **planlama, örgütleme, kadrolama** ve **denetim** işlevleri üzerine etkileri, kütüphanelerin **"0-2", "3-5", "6-8", "9-11", "15 yıl ve üzeri"** BT kullanım sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

- BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri, **kütüphanelerdeki derme sayılarına** göre farklılık göstermemektedir.

- BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri, **kütüphanelerin yaşlarına** göre farklılık göstermemektedir.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

- BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri, **kütüphanelerdeki bilgisayar sayılarına** göre farklılık göstermemektedir.

- Üniversite kütüphanelerinin bağlı bulundukları kurumun statüsüne göre; BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkisine ilişkin araştırma sonuçları şu şekildedir: **Devlet üniversitesi kütüphanelerinde**, BT'nin **planlama** ve **örgütleme** işlevleri üzerine etkileri, **vakıf üniversitesi kütüphanelerine** göre daha yüksektir. Buna karşılık, BT'nin **kadrolama, yürütme** ve **denetim** işlevleri üzerine etkileri, kütüphanelerin **devlet** ya da **vakıf kurumu** olma durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Yukarıda elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirilirse; Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticileri, kütüphane işlevlerinin yerine getirilmesinde BT'nin önemini, ABD ve Avrupa ülkeleri gibi bilim ve teknolojide ilerlemiş ülkelerle eş zamanlı olarak fark etmiş ve 1980'li yılların başında bu teknolojiyi kütüphanelerinde yoğun olarak kullanmaya başlamışlardır.

Anket sonuçlarının analizinden elde edilen bulgular göstermektedir ki; BT kullanımının kütüphanelerin yönetsel faaliyetleri üzerinde olumlu katkıları olmaktadır. Nitekim, kütüphanelerde **karar destek sistemleri** rolünü üstlenen **kütüphane otomasyon sistemi/BT'nin** işlediği ve sunduğu bilgiler, yöneticilerin davranış ve kararlarını kolaylaştırmış; planlama, karar verme ve denetim yöntemlerini geliştirmiş, yönetimde çağdaş tekniklerin kullanılmasını sağlamıştır. Ayrıca kütüphane örgütünün bölümleri arasındaki sorunlar daha iyi kavranabilmiştir. Sonuçta; bütün bu gelişmelerin, daha katılımcı bir yönetim anlayışının yerleşmesine neden olmaya başladığı görülmektedir.

BT'nin üniversite kütüphaneleri yönetim işlevleri üzerinde, ülkemizdeki bilgisayar ve iletişim teknolojileri düzeyi, nitelikli personel, örgüt kültürü, kütüphane bütçesi, kurucu ve yöneticilerin kişisel düşünce ve davranışları gibi etmenlerin etkisi olacağı da bir gerçektir.

Yukarıda elde edilen bulgulara dayalı öneriler uygulamacılar ve araştırmacılara dönük olarak şu şekilde belirlenmiştir:

Uygulamacılara yönelik öneriler

- Kütüphane yöneticileri, kütüphane işlevlerinde ve yönetsel faaliyetlerde gelişmiş BT olanaklarından yararlanmak için, üniversite yöneticileriyle işbirliğine giderek, kütüphane bütçesine sağlanan fonların artırılmasını talep edebilirler. Maliyetleri düşürmek açısından, bağlı bulunduğu üniversitelerin Bilgi İşlem Merkezlerindeki BT uzmanlarından yardım alarak kendi otomasyon sistemlerini geliştirebilirler.

- Kütüphane yönetici ve işgörenlerinin BT (kütüphane otomasyon sistemi) boyutlarında eğitilmeleri, gereksiz kaynak kullanımı ve olası örgütsel çatışma eğilimlerini azaltabilecektir. Bu nedenle üniversite kütüphaneleri ve bunlara bağlı şube kütüphane personelinin eğitilmeleri önerilebilir.

- Yönetim, kataloglama, katalog tarama, Web üzerinden katalog tarama, süreli yayın, rezerve, sağlama, kaynak dizin hazırlama ve güncel bilgi duyurusu hizmetlerinde BT olanaklarından yeterli düzeyde yararlanıldığı görülmektedir. Buna karşılık, özellikle **BT destekli kullanıcı eğitimi** konusunda BT olanaklarından yararlanılmasını sınırlayan yaklaşımların düzeltilmesine ve kütüphane yöneticilerinin bu konudaki sürece daha etkili katılımlarının sağlanmasına çalışılmalıdır.

- **Devlet üniversite kütüphaneleri,** üniversitenin yönetim yapısı içinde **genel sekretere** bağlı birimlerdir. Bundan dolayı BT ürünlerinin sağlanması, yetişmiş personelin alınması gibi kütüphaneler için stratejik önem taşıyan kararlar üniversite yönetiminin alt basamaklarında takılıp kalarak, üniversitenin birincil derecedeki karar verme mevkiinde bulunan rektöre doğru zamanda ulaşamamakta ve kütüphaneyle ilgili kararlar zamanında alınamamaktadır. Buna karşılık, **özel üniversite kütüphaneleri** yönetimdeki esneklik nedeniyle kısa sürede ciddi gelişmeler göstermiştir. Bunun en önemli nedeni; kütüphaneye ayrılan bütçe, BT'ye verilen önem, daha iyi ücret politikası ve yetişmiş kütüphanecileri kadrolarına katmaları gibi etmenlerdir. Diğer yandan; özel

üniversite kütüphanelerinin doğrudan **rektöre** bağlı olmaları, dolayısıyla bürokrasi engeline takılmamaları da özel üniversite kütüphanelerinin gelişme nedenlerindendir. Bundan dolayı, devlet üniversitesi yönetim yapısında, kütüphane dairesi başkanlarının doğrudan rektöre bağlı olacak bir biçimde yeniden düzenlemeye gidilmesi önerilebilir.

- BT ve yönetim alanlarındaki değişime koşut olarak, kütüphanecilik alanında gereksinim duyulan yönetici niteliklerine sahip yönetim kadrolarının yetiştirilmesi için; kütüphanecilik bölümlerinde okutulan yönetim dersinin içeriğine, yönetimde BT olanakları da eklenerek, daha etkin hale getirilebilir.

- Kütüphanecilik bölümü mezunlarının yönetim konusunda yüksek lisans ve doktora yapmaları özendirilebilir.

- BT, Türkiye'ye batı kaynaklı olarak gelmektedir. İthal edilen teknolojiyi daha etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmek için personelin yabancı dil düzeyleri çeşitli kurslarla yükseltilebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Bu çalışma ile BT'nin Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin yönetim işlevleri üzerine etkilerine ilişkin yönetici görüşleri araştırılmıştır. Daha alt basamaklara inilerek; Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde çalışan işgören görüşlerinin edinilmesini amaçlayan benzer araştırmalar yapılabilir.

- Üniversite kütüphanelerinde örgütleme, **kadrolama ve yürütme** işlevlerinde BT kullanımının daha az olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı BT'nin anılan boyutlarda, daha az kullanılma nedenleri konusunda araştırmalar yapılabilir.

- Üniversite kütüphanelerinde **planlama ve denetim** işlevlerinde BT kullanımının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı BT'nin, anılan boyutlarda daha yüksek kullanılma nedenleri konusunda araştırmalar yapılabilir.

- BT'nin her bir yönetim işlevi üzerine etkilerinin daha ayrıntılı bir biçimde irdelenmesi ayrı bir araştırma konusu olabilir. Böylelikle elde edilen araştırma sonuçları, bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

- Kütüphanecilik bilimi ve uygulamalarında belirli bir aşamaya gelmiş, sözgelişi; ABD gibi ülkelerin üniversite kütüphaneleri ile Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde, BT'nin yönetim işlevleri üzerine etkileri konusunda karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.

- Bu çalışmanın uygulama bölümü **nicel** araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmanın boyutlarına ilişkin **nitel** bir araştırma yapılabilir. Ayrıca nicel ve nitel araştırma sonuçlarını karşılaştırmayı amaçlayan çalışmalar önerilebilir.

EKLER

1. **Anket Formu** 280
2. **Ankete Yanıt Veren Yöneticilerin Görev Aldıkları Üniversite Kütüphanelerinin Alfabetik Listesi** 288

EK 1. ANKET FORMU

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEKİ YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket, üniversite kütüphanelerinde görev alan siz üst düzey yöneticilerin, Bilgi Teknolojisi'nin üniversite kütüphanelerindeki yönetim işlevleri üzerine etkileri hakkındaki görüşlerini ortaya çıkartacak soruları kapsamaktadır. Elde edilecek veriler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı'nda Sayın Prof. Dr. Celil KOPARAL yönetiminde hazırlanmakta olan **"Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerindeki Yönetim İşlevleri Üzerine Etkileri ve Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma"** adlı doktora tezinde kullanılacaktır. Kurumlardan alınan bilgiler genel bir değerlendirmeye tabi tutulacak ve ankete verilen yanıtlar kurum adı verilerek **kesinlikle** ayrıntılı bir biçimde yayınlanmayacaktır.

Sizden isteğimiz, kişisel görüşlerinizi en iyi yansıtan ve size en uygun olan seçeneği işaretlemenizdir. Bu araştırmanın değeri ve yararı; soruları **içtenlik**, **dikkat** ve **açıklıkla** yanıtlamanıza bağlıdır. Soruların yanıtlanmasında göstereceğiniz hassasiyet akademik çalışmanın başarısında etkin rol oynayacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliğine teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Uzm. Mesut KURULGAN
Tel (iş): (0222) 3350580/1739
E-posta: mkurulgan@anadolu.edu.tr

Tarih :.....
Örgütün Adı :.....

Yaşı (Yıl) : ( ) 1-5 ( ) 11-15 ( ) 21-25 ( ) 31 ve üzeri
( ) 6-10 ( ) 16-20 ( ) 26-30

Bilgisayar sayısı : ( ) 1-25 ( ) 26-50 ( ) 51-75 ( ) 76-100 ( ) 101 ve üzeri

Personel sayısı : ( ) 1-10 ( ) 11-50 ( ) 51 ve üzeri

Toplam derme sayısı : ( ) 1-100.000 ( ) 100.001-200.000
( ) 200.001-300.000 ( ) 300.001-400.000
( ) 400.001 ve üzeri

Ankete Yanıt Verenin

Görevi :.....

Uzmanlık Dalı : ( ) Kütüphanecilik ( ) İşletme Yönetimi ( ) Diğer

Kıdem (İş Deneyimi) (Yıl) : ( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31 ve üzeri

Yaşı (Yıl) : ( ) 25-35 ( ) 36-46 ( ) 47-57 ( ) 58 ve üzeri

AÇIKLAMA:

Türkiye'deki Üniversite Kütüphaneleri'nde Bilgi Teknolojisi* (BT) kullanımının yönetim işlevleri üzerine etkilerini ölçmeyi amaçlayan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. "Birinci Bölüm"de; kütüphanede BT kullanımına ilişkin genel sorular yer almaktadır, "İkinci Bölüm"de ise; yöneticilerin, BT'nin yönetim işlevleri üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Anketteki soruların büyük bir bölümü olası yanıtlar belirtilerek hazırlanmıştır. Lütfen, bu yanıtlardan sizce en uygun olanı/olanları işaretleyiniz.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Kütüphanenizde kaç yıldır BT kullanılmaktadır?

( ) 0-2 yıl
( ) 3-5 yıl
( ) 6-8 yıl
( ) 9-11 yıl
( ) 12-14 yıl
( ) 15 yıl ve üzeri

2. Kütüphane Otomasyon Sistemi kütüphanenizin hangi işlemlerinde kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

( ) Kataloglama
( ) Kaynak dizin (authority file) hazırlama
( ) Ödünç verme
( ) Sağlama
( ) Kütüphanelerarası işbirliği
( ) Süreli yayın
( ) Rezerve/ayrık materyal işlemleri
( ) Katalog tarama
( ) Yönetim
( ) Web üzerinden katalog tarama
( ) Veri tabanı tarama
( ) Kullanıcı eğitimi
( ) Güncel bilgi duyurusu/SDI

3. Kütüphanenizde kullanılan Otomasyon Sistemi yönetsel faaliyetlerinize herhangi bir katkı sağlamış mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır

Yanıtınız Evet ise; (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

( ) Elde edilen bilgiler yöneticilerin davranış ve kararlarını kolaylaştırmıştır,
( ) Planlama, karar verme ve hizmet yöntemlerini geliştirmiştir,
( ) Yönetimde modernleşme ve modern yönetim tekniklerinin geliştirilmesini sağlamıştır,
( ) Daha belirgin ve düzenli bir yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır,

* Çalışmamızda Bilgi Teknolojisi kavramı bilgisayar ve iletişim teknolojileri (BT/Kütüphane otomasyonu) yerine kullanılmaktadır.

4. Kütüphane Otomasyon Sistemi kullanılarak elde edilen bilgiler siz kütüphane yöneticileri tarafından hangi yönetim işlevlerinde kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

( ) **Planlama** (Geleceğe ilişkin tahmin, kaynakları [işgücü, sermaye, bina, donanım, derme vb.] değerlendirme, amaçları belirleme, gelişmeleri ölçme, yeni hizmet araştırmaları vb.)

( ) **Örgütleme** (Görevlerin belirlenmesi, yetki devri, ilişkilerin belirlenmesi vb.)

( ) **Kadrolama** (Personel ihtiyacını belirlemek, seçmek, yerleştirmek, eğitmek vb.)

( ) **Yürütme (Yöneltme)** (Emir-komuta, karar verme, önderlik, yönetsel faaliyetlerin koordinasyonu vb.)

( ) **Denetim** (Sonuçları ölçmek, standartları değerlemek, düzeltmek vb.)

( ) Hepsi

5. Kütüphanenizde BT kullanımı "yetki devri" açısından bir değişme yapmış mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır

Yanıtınız "Evet" ise;

( ) **Yerinden** (yerel) yönetimden **merkezi** yönetime geçilmiştir,

( ) Merkezi yönetim daha da artmıştır,

( ) Yetki devri ve yerinden (yerel) yönetim artmıştır,

6. Kütüphane Otomasyon Sistemi kullanımı, siz kütüphane yöneticilerine sunulan raporlar açısından ne gibi değişmeler getirmiştir?

Raporların sayısı **artmıştır,**	( )	/	**azalmıştır.**	( )	
Raporların niteliği **artmıştır,**	( )	/	**azalmıştır.**	( )	
Raporlar daha **çabuk**	( )	/	**geç**	( )	hazırlanmaktadır,
Raporlar daha **güncel**	( )	/	**gecikmeli**	( )	olmaktadır,
Raporlar daha **özet**	( )	/	**ayrıntılı**	( )	olmaktadır,
Raporlar daha **sık**	( )	/	**seyrek**	( )	hazırlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

A. BT' NİN PLANLAMA İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
7.BT; planlama için gerekli olan zamanı azaltmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
8.BT; planlamada bilimsel yöntemlerin kullanılmasına olanak sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
9.BT; geleceğe ilişkin tahminlerin doğruluk derecesini artırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
10.BT; planların içerdiği konuların kapsamını azaltmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
11.BT; planlama sürecinin maliyetini azaltmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
12.BT; yöneticilerin karar alma hızını artırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
13.BT; yönetim basamaklarında, merkezi karar almaya doğru bir gidiş oluşturmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )
14.BT; karar alma için gerekli bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )

B. BT' NİN ÖRGÜTLEME İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15.BT kullanımı sonucu, yönetim piramidi basık (yayvan) bir hal almış, yönetici ile yönetilen arasındaki uzaklık azalmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
16.BT kullanımı sonucu, kütüphanede yetki devri artarak **yerinden yönetime** doğru bir gidiş olmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )
17.BT kullanımı sonucu, bazı işlev ve görevler ortadan kalkarken, yenilerine gerek duyulmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )
18.BT kullanımı sonucu merkezi olmayan faaliyetlerde standardizasyona gidilmiş, yalnız alt düzeydeki faaliyetlerin tekdüze kararları ilgili alt düzey yöneticilerine bırakılmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
19.BT kullanımı sonucu, haberleşme kanallarının biçimsellik derecesi artarken; kütüphanede bilgi akışı temeline dayalı bir biçimsel ilişki sisteminin gelişmesine yol açmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
20.BT kullanımı, kütüphanede bilgi temeline dayanan bir yönetim bilgi sisteminin kurulmasına neden olmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )

C. BT' NİN KADROLAMA İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21.BT; personel (işgören) seçme sürecini daha etkin ve verimli hale getirmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
22.BT; işe alıştırma ve eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde yararlar sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
23.BT; kütüphane içi bir ilerleme (Kariyer Geliştirme) politikasının oluşmasını sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
24.BT; personel değerlemesini (başarı/ performans değerleme) kolaylaştırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
25.BT; arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanmasında etkin rol oynamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
26.BT; insanların yerine makine kullanımını gerektirmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
27.BT; personel dosyalarının tutulmasında büyük kolaylıklar sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )

D. BT' NİN YÜRÜTME (YÖNELTME/EMİR-KOMUTA) İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
28.BT; yürütme işlevini daha düzenli hale getirmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
29.BT; kural ve disipline olan gereksinimi artırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
30.BT; astların kendi kendilerini yönetme yeteneklerini geliştirmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
31.BT; üstlerin bilgi ve yeteneklerinden tam olarak yararlanma olanağı sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
32.BT; kütüphanenin teknik ve kullanıcı hizmetleri gibi işlemlere ilişkin yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesine olanak tanımıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
33.BT; yönetsel faaliyetlerin bir sistem anlayışı içinde değerlenmesini sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
34.BT; bölümlerarası bilgi alış-verişini artırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )

E. BT' NİN DENETİM İŞLEVİ ÜZERİNE ETKİLERİ

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
35.BT; iyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )
36.BT; denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında ve tam olarak edinilmesine olanak tanımıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
37.BT; denetimde sayı ile ifade edilebilen standartların ve/veya modern yöntemlerin kullanımını artırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
38.BT; sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanmasını kolaylaştırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
39.BT; faaliyet sonuçlarının siz yöneticiler tarafından anında gözlenip, denetlenmesini artırmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )

EK 2. ANKETE YANIT VEREN YÖNETİCİLERİN GÖREV ALDIKLARI ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN ALFABETİK LİSTESİ

DEVLET ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Afyon Kocatepe Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Akdeniz Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Atatürk Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Boğaziçi Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Celal Bayar Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Çukurova Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Dicle Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Dumlupınar Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Ege Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Fırat Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Gazi Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Hacettepe Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Harran Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
İnönü Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
İstanbul Teknik Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Mersin Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Mimar Sinan Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Muğla Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Ortadoğu Teknik Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Pamukkale Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı

Selçuk Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Süleyman Demirel Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Trakya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı

VAKIF ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ

Atılım Üniversitesi Kütüphanesi
Bahçeşehir Üniversitesi Kütüphanesi
Başkent Üniversitesi Kütüphanesi
Beykent Üniversitesi Kütüphanesi
Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi
Çankaya Üniversitesi Kütüphanesi
Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi
İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi
İstanbul Ticaret Üniversitesi Kütüphanesi
Kadir Has Üniversitesi Kütüphanesi
Koç Üniversitesi Kütüphanesi
Sabancı Üniversitesi Kütüphanesi
Ufuk Üniversitesi Kütüphanesi
Yaşar Üniversitesi Kütüphanesi

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi.** 3. B., İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1999.

Aktaş, Ziya, Orhan Emirdağ ve Hasan Kınalı. **Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri.** Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1987.

Alter, Steven. **Information Systems: A Management Perspective.** 3rd Ed., N.Y.: Addison-Wesley Longman, Inc.,1999.

Anadolu Üniversitesi. **Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Tez Yazım Yönergesi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, [1997].

Anderson, David L. **Management Information Systems: Using Cases within an Industry Context to Solve Business Problems with Information Technology.** NJ.: Prentice-Hall, 2000.

Aydın, E. Doğan. **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü.** İstanbul: Telsim, 1999.

Baş, Türker. **Anket.** Ankara: Seçkin Yay. San. Tic. A.Ş., 2001.

Baykal, Nazife. **Bilgisayar Ağları: Veri İletişimi, Yerel-Geniş Ağlar, Internet Teknolojileri.** Ankara: SAS Bilişim Yayınevi, 2001.

Baysal, Jale, **Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler.** 2. B., İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fak. Yay., 1987.

_____. **Kitap ve Kütüphane Tarihine Giriş.** İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1991.

_____. **Yönetim ve Mevzuat: Ders Notları.** İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1991.

Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE, 1996.

Berberoğlu, Güneş. "Kadrolama", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002.

_____. "Organizasyon", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002.

_____. "Örgüt Kültürü", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002.

Bloomberg, Marty ve G. Edward Evans. **Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş**. Çev.: Nilüfer Tuncer, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1989.

Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. 3. B., Ankara: Sistem Yayıncılık, 2000.

Büyüköztürk, Şener **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 2. B., Ankara: PeGem A Yayıncılık, 2002.

Crane, Nancy B. "Academic Reference Service in Transition", **Library Technology 1970-1990: Shaping the Library of Future**. Ed. Nancy Melin Nelson, London: Meckler, 1991.

Çelik, Ahmet. "Üniversite Kütüphanelerinde Yayın Sağlama Üzerine Bazı Görüşler", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**. Yayına Haz.: Bülent Yılmaz, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Dinler, Zeynel. **Bilimsel Araştırma ve Internet'e Bağlı Bilgi Merkezleri**. Bursa: Ekin Kitapevi, 2000.

Drucker, Peter. **Kapitalist Ötesi Toplum**. Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.

Edwards, Ralph M. "Kütüphanelerin Yönetimi ve Kütüphanecilerin Profesyonel İşlevleri". Çev.: Sema Tuğsel, **Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler**. Haz.: Aysel Yontar, İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1989.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: ALFA Basım Yayım ve Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., 1999.

Elliott, Geffrey ve Susan Starkings. **Business Information Technology: Systems, Theory and Practice**. London: Addison Wesley Longman Limited, 1998.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 6. B., İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., 2000.

_____. **Stratejik Yönetim**. Ed. Necdet Timur, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001.

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 1998.

Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. 4. B., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

Emery, James C. "The Impact of Information Technology on Organization", **Management Systems**. Ed. Peter P. Schoderbek, NY.: John Wiley Inc., 1967.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Bas. Yay. Ağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., 1999.

Geylan, Ramazan. "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri", **Genel İşletme**. Ed. Güneş Berberoğlu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001.

_____. **İşletmelerde Personel Disiplini**. Eskişehir: MET Yay. Ltd. Şti., 1993.

Gökçe, Birsen. **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.

Guinchat, Claire ve Michel Menou. **Bilgi ve Dokümantasyon Tekniklerine Genel Giriş**. Çev. Sönmez Taner, Ankara: Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, 1990.

Gupta, Uma G. **Information Systems: Success in the 21st Century**. NJ: Prentice Hall, 2000.

Hyatt, James A. ve Aurora A. Santiago. **University Libraries in Transition**. Washington, DC.: National Association of College and University Business Officers, 1987.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 7. B., Ankara: 3A Araş. Eğ. Dan. Ltd., 1995.

Katz, William A. **Introduction to Reference Work: Vol. II- Reference Services and Reference Processes**. Sixth Ed., NY.: McGraw-Hill, Inc., 1992.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**. 7. B., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 1999.

_____. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 8. B., İstanbul: Beta Basım Yayım. Dağıtım AŞ., 2001.

Koparal, Celil. "Denetim", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002.

_____. "Yönetim Kavramı", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed. İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2002.

Kurbanoğlu, S. Serap. "Kütüphane Otomasyonunun Tarihsel Gelişimine Genel bir Bakış", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**. Yayına Haz.: Bülent Yılmaz, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997.

Laudon, Kenneth C. ve Jane P. Laudon. **Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**. 4th Ed., NJ.: Prentice-Hall Inc., 2001.

_____. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. 7. Ed., N.J.: Prentice-Hall Inc., 2002.

_____. **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**. 6th Ed., N.J.: Prentice-Hall Inc., 2000.

Levine, John R., Carol Baroudi ve Margaret Levine Young. **Amatörler için Internet**. Çev.: Caner Özer, 2. B., İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 2000.

Lucas, Jr, Henry C. **Information Technology for Management**. 6th Ed., NY: The McGraw-Hill Co., 1997.

Martin, E. Wainright ve diğerleri. **Management Information Technology: What Managers Need to Know**. 3rd. Ed., NJ: Prentice Hall, 1999.

Massie, Joseph L. **İşletme Yönetimi**. Çev.: Şan Öz-alp ve diğerleri, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık AŞ., 1983.

Maviş, Fermani. "Yönetim İşlevleri", **Genel İşletme**. Ed. Güneş N. Berberoğlu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001.

O'Brien, James A. **Management Information Systems: Managing Information Technology in the Internetworked Enterprise**. 4th Ed., Boston: The McGraw-Hill Co. Inc., 1999.

_____. **Introduction to Information Systems: An End User/Enterprise Perspective**. Alternate ed., Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995.

Oktay, Dilek. **Kim Korkar Bilgisayardan?: Bilgisayar Sözlüğü**. İstanbul: Pusula Yayıncılık ve İletişim Ltd., 1998.

Önal, H. İnci. "Hizmette Kaliteye Ulaşmak", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**. Yayına Haz.: Bülent Yılmaz, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. C. I, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994.

Özdamar, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1: SPSS-MINITAB**. 4. B., Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2002.

Özdamar, Kazım ve diğerleri. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Ed. Ali Atıf Bir, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yay., 1999.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.

Parker, Marilyn M. **Strategic Transformation and Information Technology: Paradigms for Performing while Transforming**. NJ.: Prentice Hall, Inc., 1996.

Parlatır, İsmail. **Türkçe Sözlük**. Ankara: TDK, 1998.

Pitter, Keiko ve diğerleri. **Herkes İçin Internet Rehberi**. Çev.: Tolga Ulus, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1995.

Practical Current Awareness Services From Libraries. Ed.:Tom Whitehall. Aldershot: Gower Pub. Co., 1986.

Pride, William W., Robert J. Hughes ve Jack R. Kapoor. **Business**. 6. Ed., NY: Hougton Mifflin Co., 1999.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.

Stueart, Robert D. ve Barbara B. Moran. **Library and Information Center Management**. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 1998.

Szymanski, Robert A. **Computers and Information Systems in Business**. Columbus, Ohio: Merrill Pub. Co., 1990.

Şahin, Mehmet. **Yönetim Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF., 2000.

_____. **Yönetim Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İİBF, 2002.

Şakar, Nurhan. **Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretimde Bilgi Sistemi: Bir Model Önerisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.

Taner, Sönmez. **Dokümantasyon Nedir**. Ankara: TÜBİTAK, 1971.

Tennant, Roy, John Ober ve Anne G. Lipow. **Internet El Kitabı**. Çev.: Yaşar Tonta ve diğerleri, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1996.

Thomas, Brian J. **The Internet for Scientists and Engineers: Online Tools and Resources**. New York: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 1997.

Tilson, Yvette. "Income Generation and Pricing in Libraries", **Library Management**, Illustrative Issue, 1994/1995.

Tonta, Yaşar. "Kütüphanelerarası İşbirliği ve Bilgi Kaynaklarının Etkin Kullanımı". **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**. Yayına Haz.: Bülent Yılmaz, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997.

_____. "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını....** Yayına Haz.: Özlem Bayram ve diğerleri, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1999.

Tucker, Peter E. "Functions and Objectives: New University Library". **Academic Library Management**. Ed.: Maurice B. Line (London: The British Council, 1990.

Turban, Efraim, Ephraim McLean ve James Wetherbe. **Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity**. NY.: John Wiley&Sons, Inc., 1996.

Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak ve Oğuz Ersun. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2000.

Üçok, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**. Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1993.

Ülgen, Hayri. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar: Bilgisayarların İşletmelerin Yönetim ve Organizasyonu Üzerindeki Etkisi ve Türk İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımı**. 2. B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1990.

Withers, F. N. **Kütüphane Hizmeti Standartları: Milletlerarası Bir İnceleme**. Çev. Sönmez Taner ve Aysel San, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü, 1988.

Yahyagil, Mehmet Y. **KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları: KOBİ Yöneticilerinin Elektronik-Ticaret Uygulamalarına İlişkin Tutumları ve E-Ticaret Uygulayan bir İşyerinde Çalışanların Örgüt-İklimini Algılamaları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2001.

Yalçıner, Filiz ve Fikret Şahin. **Açıklamalı Bilgisayar Terimleri Sözlüğü**. İstanbul: Fonu Açıköğretim Kurumu, 1993.

Yalvaç, Mesut. **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş ve Sorunları**. İstanbul: Mavibulut Yayınları, 1994.

Yontar, Aysel. **Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1995.

Young, Margaret Levine ve diğerleri. **Internet: Temel Kullanım Kılavuzu**. Çev.: Mehmet Emin Arı ve Erdal Önder, İstanbul: ALFA Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., 2000.

Yurdadoğ, Berin U. "Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri", **Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a Armağan**. Yayına Haz.: Bülent Yılmaz. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 1997.

_____. **Kitaplıkbilim Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

Dergiler

Albright, Linda P. "Electronic Resources Collection Development Policy Statement: A Workshop," **Library Acquisitions: Practice & Theory**, C. 21, S. 3, Güz 1997.

Alkan, Nazlı. "Üniversite Kütüphaneleri ve Ulusal Bilgi Politikası", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 11, S. 3, Eylül 1997.

Anshen, Melvin. "The Manager and the Black Box", **Harvard Business Review**, S. 6, Kasım-Aralık 1970.

Bektaş, Çetin. "Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yöntemi", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, S. 477, Eylül 2001.

Bjorner, Susanne. "Changing Roles? Changing Worlds!", **Online**, C. 20, S. 5, Eylül-Ekim 1996.

Bozkurt, Ridvan. "Toplam Kalite Yönetiminin Kütüphanelerde Uygulanması", **Kalkınmada Verimlilik: Anahtar**, Yıl: 13, S. 147, Mart 2001.

Clair, Guy St.. "Benchmarking, Total Quality Management, and the Learning Organization: New Management Paradigms for the Information Environment: A Selected Bibliography", **Special Libraries**, C. 84, S. 3, 1993.

Çakın, İrfan. "Araştırma Faaliyetleri ve Kütüphaneler", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 5, S. 4, Sonbahar 1991.

_____. "Üniversitelerimizin Bilgiye Erişim Sorunları ile Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi", **Bilgi Dünyası**, C. 1, S. 1,Nisan 2000.

Çalış, Asuman. "Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 12, S. 3, Eylül 1998.

Çelik, Sönmez. "Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 2, Temmuz 2000.

Daubert, Madeline J. "Bütçe Sürecini Anlamak: Understanding the Budget Process", Çev. Mesut Yalvaç, **Türk Kütüphaneciliği**, C. 14, S. 1, Mart 2000.

Fulweiler, Rebecca D. ve Robert E. Dugan, "The Role of Management Information Systems", **The Journal of Academic Librarianship**, C. 27, S. 5, Eylül 2001.

Gilbert, J. D. "Are We Ready for the Virtual Library? Technology Push, Market Pull and Organizational Response", **Information Services and Use**, S. 13, January 1993.

Gülle, M. Tayfun. "Kütüphane Bütçe Model ve Programlarında Son Gelişmeler", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 5, S. 1, Kış 1991.

Jager, Martha De. "The KMAT: Benchmarking Knowledge Management", **Library Management**, C. 20, S. 7, 1999.

Kakırman, Asiye. "Teknolojik Gelişmelerin Kütüphanelere Etkisi", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 15, S. 2, Haziran 2001.

Karakaş, Sekine. "Başarı Değerlendirmesi: Kütüphanelerde ve Enformasyon Merkezlerinde Yeni Bir Yönetim Aracı", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 4, S. 4, Sonbahar 1991.

_____. "Enformasyon Devrimi Sürecinde Kütüphanecinin Rolü", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 4, Eylül 1996.

_____. "İşleri Çekici Kılma Stratejileri ve Güdülenme", **Prof. Dr. Osman Ersoy'a Armağan**. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1990.

Kaya, Ali. "Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri ve Yeni Yönetim Anlayışı", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 42, S. 495, Mart 2003.

Kırel, Çiğdem. "Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 1, 2001.

Kirkpatrick, David. "10 Tech Trends to Bet On", **Fortune**, C. 136, S. 9, Kasım 1997.

Kurbanoğlu, S. Serap. "Müracaat Hizmetlerinde Internet", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 3, Eylül, 1996.

_____. "Sanal Gerçeklik: Gerçek mi, Değil mi?", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 1, Mart 1996.

_____ "Uzman Sistemler", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 6, S. 4, Sonbahar 1992.

Külcü, Özgür. "Toplumsal ve Ekonomik Değişim Sürecinde Bilgi ve Bilgi Hizmetleri", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 15, S. 1, Mart 2001.

Lovry, Charles B. "Managing Technology: Perspectives and Prospects for a New Paradigm", **Journal of Academic Librarianship**, C. 19, S. 4, Eylül 1993.

Marchant, Maurice P. ve Marc M. England. "Changing Management Techniques as Libraries Automate", **Library Trends**, C. 37, S. 4, İlkbahar 1989.

Postacı, Talat ve Hale Kesici, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Kalkınmada Verimlilik: Anahtar**, Yıl: 13, S. 145, Ocak 2001.

Subaşıoğlu, Fatoş. "Ödünç Verme Hizmetinde Barcode -Çizgili Kodlama-", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 1, S. 2, İlkbahar 1987.

Sykes, Jean M. "SCONUL and Quality Assurance", **Library Review**, C. 45, S. 5, 1996.

Şişman, Turan. "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 41, S. 489, Eylül 2002.

Tonta, Yaşar. "Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 13, S. 4, Aralık 1999.

_____. "Elektronik Kütüphaneler", **Özel Ulak**, C. 1, S. 2, Nisan 1998.

_____. "Internet, Elektronik Kütüphaneler ve Bilgi Erişim", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 10, S. 3, Eylül 1996.

Tuncer, Nilüfer. "Kütüphanelerde Bilgisayar Kullanımının Getirdiği Sorunlar", **Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni**, C. 35, S. 2, İlkbahar 1986.

Tutumel, Sema. "Üniversite Kütüphanelerinde Okuyucu Eğitimi Programı ve Hacettepe Tıp Merkezi Kütüphanesindeki Uygulama", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 6, S. 3, Yaz 1992.

Uçak, Nazan Özenç. "Kütüphaneleri Etkileyen Teknolojik Yenilikler ve Geleceğin Kütüphaneleri", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 9, S. 1, Mart 1995.

Üstün, Ayşe. "Bilgi Kurumlarında İnsan Öğesinin Önemi", **Türk Kütüphaneciliği**, C. 14, S. 4, Aralık 2000.

Worrel, Diene. "The Learning Organization: Management Theory for The Information Age or New Age Fad", **Journal of Academic Librarianship**, C. 21, S. 5, Eylül 1995.

Wyman, J. "Technological Miyopia: The Need to Think Strategically About Technology", **Sloan Management Review**, Yaz, 1985.

Yayınlanmamış Tez ve Bildiriler

Akdemir, Ali. "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", **Liderlik Sempozyumu**. İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997.

Akınoğlu, Hatice Fatoş (Gür). "Referans Hizmetlerinde Uzman Sistemler", **Kütüphanecilikte Bilgi-Belge İşbirliği, Milli Kütüphanelerarası İletişim ve Dünyadaki Teknolojik Gelişmelerin Aktarımında İlkelerin Tesbiti Sempozyumu: Bildiriler**. Ankara: Kültür Bakanlığı, 1994.

Bayraktaroğlu, Serkan ve Murat Tunçbilek, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri**. Yayına Haz. İbrahim Güran Yumuşak ve Mustafa Anıl Dönmez, İzmit: Kocaeli Üniversitesi, 2002.

Dikmen, Serhat. "Türkiye'de Üniversite Kütüphanelerinde Otomasyon ve Internet Sistemlerinin Geleceğe Yönelik Karşılaşabilecekleri Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Akademik Bilişim 2001** (Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2001). "Kütüphane Otomasyon Projeleri ve Yazılımlar Oturumu"nda 01 Şubat 2001 tarihinde sunulan bildiri. Yazarın kendisinden 31.12.2002 tarihinde e-posta yoluyla alınmıştır.

Duman, Akın. "İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği: Tusaş Motor Sanayi A.Ş. (TEI)". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Erbay, Havva. "Üniversite Kütüphanelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapıları ve Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Erkılıç, Turan Akman. "İnsan Kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri: Eskişehir Merkez İlçe Örneği". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

İdil, Şenay. "Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Yapısına Etkisi ve 1inci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

İnce, Nesrin. "Enformasyon Teknolojilerinin Danışma Kütüphaneciliğine Etkileri", **Kütüphane-Enformasyon-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve TÜRKMARC Sempozyumu Bildiri Metinleri**. Yayına Haz.: Hasan S. Keseroğlu, İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1991.

Karakaş, Sekine. "Kütüphanelerde Politikaların Geliştirilmesi". **Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu: Bildiriler**. Yayına Haz.: Doğan Atılgan ve Sacit Arslantekin. Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996.

Kazdağlı, Hasan. "Bilgi Teknolojileri Çağında Neredeyiz...!", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2002.

Kurulgan, Mesut. "İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri: Sarar Giyim ve Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Olcay, Erol. "Ankara'daki Üniversite Kütüphanelerinde Internet Kullanımı". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Özalp, İnan. "İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi: Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama". **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler (24-26 Mayıs 2001)**. Silivri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2001.

Şimşek, M. Şerif ve Adem Öğüt. "Hizmetler Sektöründe Bilgi ve Teknoloji Yönetimi: Türk Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama". **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2001.

Tunçkanat, Hansın. "Üniversite Kütüphanesinin Yönetiminde Planlama, Kontrol ve Karar Verme Sürecinde Bilgi Sistemi". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987.

Yalvaç, Mesut. "Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayar Kullanımı Neleri Değiştirmiştir?", **Kütüphane-Enformasyon-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve TÜRKMARC Sempozyumu Bildiri Metinleri**. Yayına Haz.: Hasan S. Keseroğlu, İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları, 1991.

Yelkikalan, Nazan. "Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Internet Kaynakları

Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı. **KYBELE: Güncel Bilgi Duyurusu Modülü**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [05.04.2002].

Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı. **KYBELE: Kaynak Dizin Modülü**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [25.04.2002].

Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı. **KYBELE: Rezerve (Ayrık) Materyaller Modülü**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [02.05.2002].

Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı. **KYBELE: Süreli Yayın Modülü**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://kybele.anadolu.edu.tr/kybele.htm** [29.04.2002].

Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Daire Başkanlığı. **Veritabanları**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.anadolu.edu.tr** [04.04.2002].

Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Genel Bilgiler. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/genel/index.htm#amac** [08.05.2002].

Anadolu, Ayla. "Bilgi Teknolojilerinin TED Ankara Koleji Vakfı Kütüphanelerinde Kullanımı", **Eğitim**, S. 2 (1999), [Çevrim-içi], Elektronik Adres: **http://www.tedankara.k12.tr/kolej_hakkında/egitim2_1.html** [15.04.2002].

Bahşişoğlu, Hatice ve Kamil Çömlekçi. "Çevrim içi Veri Tabanlarının Seçimi ve Kullanımında Kütüphanecilerin Rolü". **Akademik Bilişim 2002: Seminer Sunumu**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.unak.org.tr/konya.htm** [20.05.2002].

Birdsall, Douglas G. "Strategic Planning in Academic Libraries: A Political Perspective". [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ala.org/acrl/pil/birdsall.html** [06.09.2002].

Buckland, Michael. **Redesigning Library Services: A Manifesto**. California: American Library Association, 1998. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://sunsite.berkeley.edu/Literature/Library/Redesigning/html.html** [17.04.2003].

Çağıltay, Nergiz Ercil. "Indiana Üniversitesi Digital Library Programı ve Türkiye İle Bir Karşılaştırma". [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/3** [26.09.2002].

Gökalp, Ziya. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji", İnsan Kaynakları. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.bilgiyönetimi.org/ikvetek.htm** [02.12.2002].

Iltis, Susannah. "Z39.50: An Overview of Development and the Future" (Mart 1995). [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://archive.dstc.edu.au/DDU/projects/Z3950/zsimple.htm** [06.05.2002].

İraz, Rıfat. "Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.stratejiyonetim.com/rifat.htm** [24.08.2001].

Karasözen, Bülent. "Bilimsel Bilgiye Elektronik Erişim: Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu-ANKOS", **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Toplantı Bildirileri**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/store/bilimsel.htm** [08.05.2002].

Karasözen, Bülent ve Hacer Batı. "Elektronik Bilgi Kaynakları Erişiminde Ulusallaşmaya Doğru", **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Toplantı Bildirileri**, (2002). [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/store/aka2002.ppt** [08.05.2002].

Karasözen, Bülent, Hale Yumşak ve Emre H. Akbayrak. "ODTÜ Kütüphanesi: Performansa Dayalı Bütçeleme Projesi'nde bir Pilot Kurum", **Yaratıcı Kütüphane Hizmetlerini Geliştirme İle İlgili Avrupa Topluluğu Girişimleri: Uluslararası Kongre**. İstanbul: Koç Üniversitesi, 2002. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://swan.lib.metu.edu.tr/store/performansbutce.htm** [03.03.2003].

Kohen, Suzanne ve diğerleri. "MyLibrary: Personalized Electronic Services in the Cornell University Library", **D-Lib Magazine** (April 2000). [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.dlib.org/dlib/april00/mistlebauer/04mistlebauer.html** [22.05.2002].

Library Automation System Providers. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.htctu.fhda.edu/libacces/providers.html** [19.04.2002].

Library Automation/Technology Glossary. [Çevrim-içi], Elektronik Adres: **http://www.libraryhq.com/glossary.html#A** [15.04.2002].

Lindley, Jane Ann. "The World of Consortia", **37. Kütüphane Haftası Toplantı Bildirileri**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/makaleler** [07.05.2002].

Lougee, Wendy Pradt. **Diffuse Libraries: Emergent Roles for the Research Library in the Digital Age. USA: Council on Library and Information Resources**, 2002. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.clir.org/pubs/reports/pub108/evolution.html** [10.03.2003].

Montgomery, Carol Hansen. "Measuring the Impact on an Electronic Journal Collection on Library Costs: A Framework and Preliminary Observations" **D-Lib Magazine**, C. 6, S. 10, Ekim 2000. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.dlib.org/dlib/october00/montgomery/10montgomery.html** [07.03.2003].

Olcay, Erol. "Elektronik Bilgi Kaynakları ve Derme Geliştirme Politikaları". **III. Türkiye'de Internet Konferansı (21-23 Kasım 1997)**. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1997. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.inet-tr.org.tr/inetconf3/bildiriler/kutuphan.htm** [18.03.2003].

Örs, Hüseyin. "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite ve Kütüphaneler Üzerine Bir Çalışma". [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://194.27.79.34/ktkd/makale/huseyin.htm** [26.09.2002].

Pattison, Liz ve Vicki Williamson. "Organizational Culture, Structures and Styles: Impact of New Technologies". [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://web.simmons.edu/~chen/nit/NIT'92/295-pat.htm** [06.09.2002].

Polat, Semra. "Elektronik Kütüphaneler ve Otomasyon Yazılımları", **Elektronik Kütüphanecilik Semineri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü**, 2000. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.kut.hacettepe.edu.tr/seminer/** [29.04.2002].

"SELL (Southern European Library Link)/Güney Avrupa Kütüphaneler Birliği". **Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu: Makaleler**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.lib.metu.edu.tr/ankos/belgeler/makaleler** [07.05.2002].

"Teknolojinin Yarattığı Yeni Seçenek: Uzaktan Eğitim" (1997, Kasım) **Bilim ve Teknik**. [Çevrim-içi], Elektronik adres: **http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/97/kasim/uzaktan.html** [28.03.2002].

Tonta, Yaşar "Elektronik Kaynaklarda Yasal Sorunlar" (bildiri) **PULMAN-XT Türkiye Ulusal Toplantısı**. 16-19 Kasım 2002, Ankara: Milli Kütüphane. [Çevrim-içi], Elektronik adres: **http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/pulman-telifhaklari.pdf** [03 Mart 2003].

_____. "Elektronik Kütüphaneler", **ULAKBİM Danışma Kurulları Ortak Toplantısı** (18-19 Nisan 1998). [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/e-kutuphaneler/v3_document.htm** [27.05.2002].

ULAKBİM. "Ortak Belge Sağlama (OBES)". [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ulakbim.gov.tr/servisler/obes/** [03.05.2002].

Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM). **Okuyucu Salonu Referans Hizmetleri: Elektronik Veri Tabanları**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.ulakbim.gov.tr/havuz/everitabanlari.uhtml** [04.04.2002].

ÜNAK: Üniversite ve Araştırma Kütüphaneciler Derneği. **Kütüphane Otomasyon Sistemleri (Dünya)**, [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.unak.org.tr/otomasyonyab.htm** [07.03.2002].

Varol. Nurhayat. (15 Ekim 2001). "Enformasyon Çağında Kütüphanelerin Durumu" **Inet-tr'2001: Türkiye'de Internet Konferansları-VII**. [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/program/57.html** [10.04.2002].

Yediyıldız, B., F. Unan ve Ç. Özdemir, "Bilim, Bilgi Teknolojisi ve Türkiye", **Milli Kültürler ve Küreselleşme** [Çevrim-içi] (1998), s. 83-92. Elektronik adres: **http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/bilim.html** [28.03.2002].

"Z39.50: Part 1- An Overview", **Biblio Tech Review: Information Technology for Libraries** (12 Nisan 2001). [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.biblio-tech.com/html/z39.50.html** [06.05.2002].

"Z39.50: Part 1- An Overview: Basic Benefits", **Biblio Tech Review: Information Technology for Libraries** (12 Nisan 2001). [Çevrim-içi]. Elektronik adres: **http://www.biblio-tech.com/html/z39.50.html** [06.05.2002].