

# Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma\*

## Strategic Planning for Academic Libraries: An Investigation

Asuman Çalış\*\*

### Öz

*İşletme yöneticilerinin dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. Bu çalışmada, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin stratejik bakış açısına sahip olup olmadıkları ve planlama yapıp yapmadıkları incelenmiştir. Çalışmanın verileri üniversite kütüphanelerine uygulanan anketle sağlanmıştır. Sonuç olarak, ülkemizde üniversite kütüphanelerinde stratejik planlama yapılmadığı belirlenmiştir.*

### Abstract

*It is vital that business administrators should follow what is going on in external environment. Therefore, the external environment should be analyzed systematically and frequently. In this study it was investigated that if the Turkish University Libraries, have the strategic point of view or not and in their works, they do planning or not. Data was gathered through a questionnaire which was completed by academic libraries in Turkey. As a consequence, there is no strategic planning in the field of academic libraries in Turkey.*

### Giriş

Günümüzde işletmeler ekonomik, sosyal teknolojik ve politik açıdan hareketli ve belirsiz bir ortamda faaliyet gösterme zorunluluğundadır. İşletmenin uzun dönemde başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli

\* Bu makale, "Kütüphanelerde strateji formülasyonu ve üniversite kütüphaneleri üzerine bir araştırma" adlı yüksek lisans tezine dayanmaktadır.

\*\* Asuman Çalış Sabancı Üniversitesi Kütüphanesinde kütüphanecidir.

faktör dış çevredir. Dolayısıyla işletmenin hayatta kalabilmesi, bu belirsiz ortamda sağlıklı bir biçimde gelişmesi gerekmektedir. İşletmelerin şimdiki ve gelecekteki yerini görebilmesi, fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesi ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır. İşletmelerin değişime uyum sağlayabilmeleri için uygulamaları gereken yönetim şekillerinden bugün artık en önemlisi stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür”. (Dinçer, 1994: s.22) Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur ve tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenmeyen durumların üstesinden gelmek, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamak ve çevre sorunlarını çözmektir. Çünkü, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici öğedir. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturur.

Araştırma-geliştirmenin yapıldığı ve bilginin üretildiği yerlerin başında üniversiteler gelir. Bir üniversite de, araştırma-geliştirmenin yapılabilmesi ve eğitimin üst düzeyde tutulabilmesi için çok iyi bir kütüphane hizmetine sahip olması gerekir. Sürekli değişen bu çevre ortamında, kütüphaneler bu çevre ortamının belirsizliğinden etkilenmemek için iç ve dış çevre faktörlerini analiz ederek, konumlarını belirleyerek, pazarı ve kullanıcı tercihlerini yakından takip etmeleri ve buna bağlı olarak pazarda oluşan tehdit ve fırsatları kendi lehlerine çevirebilmeleri gerekmektedir.

## **Stratejik Planlama**

Yönetim faaliyeti yerine getirilirken öncelikli olarak yapılması gereken planlamadır. Planlama konusunda birçok tanım yapılmıştır. Stueart ve Moran planlamayı, “geleceğin değerlendirilmesini ilgilendiren analitik bir süreç, bu gelecek düşünülerek varılmak istenen amaçların belirlenmesini, bu amaçların gerçekleştirilmesi için alternatif eylem yollarının gelişmesi ve alternatif yolların arasından en uygun görülenin seçilmesi” (Stueart ve Moran, 1987:199), Koontz ve O’Donne’le ise “gelecekte neyin, ne zaman, nasıl ve ki-

min yapacağına karar vermek” (Kumar, 1987: 29) olarak tanımlamıştır. Planlama sadece bir davranış değil, örgütün şu an bulunduğu yerden, belirlenen zaman içinde istenilen yere gelmesi için bir yöntemdir. Planlama ile ne yapılmasını, nasıl yapılmasını, ne zaman yapılmasını ve kimin yapması gerektiğine karar verilir.

Planlama gelecekle ilgilidir, çünkü geleceğin belirsiz olması, planlamanın geleceğe dönük amaçları belirleme yönünden önemini ortaya koymakta (Rao, 1993: 36) ve belirsizlikleri azaltarak olaylara daha doğru ve akılcı bakmayı sağlamaktadır. Pazarı, sektörü toplumu incelemek suretiyle yapılan planlama gelecekteki belirsizlikleri en aza indirir. Çünkü, yarının kütüphaneleri, bugünün planlamanın sonucu olacaktır. Planlama, hedefler ile programların ayarlanmasından daha önemlidir ve değişim felsefesini öngörür. Stratejik planlama, büyük oranda, değişen çevreye uyum sağlamaya yöneliktir. (Carr, 1992: 10) Planlamanın belki de en önemli nedenlerinden biri belirsizlik ve değişmeyi engellemektir. Değişen çevre ve azalan bütçe, enflasyon, bilgi patlaması, personel ihtiyaçları ve beklentileri, kullanım örnekleri ve kullanıcı ilgileri planlamayı daha önemli ve canlı kılarak, imkanların tekrar tanımlanmasını sağlar. (Rao, 1993:19)

Stratejik planlama çevrenin, kütüphanenin politikaların ve hedeflerin stratejilerin ve uygulama planlarının bir bütün olarak ele alındığı bir gözlem, inceleme şekli ve devamlı bir süreçtir. Kütüphane açısından da stratejik planlama, örgütlerin hızlı değişim gösteren dinamik ortamlarda varlıklarını geliştirebilmeleri amacıyla yapılan bir planlamadır. Plansız olarak bir kütüphanenin başarıya ulaşması mümkün değildir. Geleceği güvence altına almak için; geçmişe yönelik araştırma yapmak ve kütüphanenin nerede olmak istediğinin belirlenmesi gereklidir. Bu planlama diğer planlama türlerinden farklıdır. Bu farklılık, örgüt kaynaklarının “gelecekteki performans ve yeteneklerde köklü bir fark yaratabilecek alanlarda yoğunlaştırma konusundaki kararlı çaba” (Stueart, 1987: 25) dır.

İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesine bağlıdır. Ancak bu amaçlara ulaşabilmek ve uygun stratejiyi seçebilmek için işletmenin kaynak ve kapasitesinin de belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarılması gerekir. (Dinçer, 1994: 127) Herhangi bir plan yapılmadan önce gelecek için hizmetlerin neleri gerçekleştirilebileceği ve bunu nasıl en iyi şekilde sağlanabileceği önemlidir. Bir işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yönetimin işletmenin

amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştıracaktır. (Dinçer, 1994: 127-128)

Stratejik planlamanın başarısının ön şartı çevrenin teşhisi ve geleceğin tahminidir. Bunun için; genel çevre analizinden başlayarak, kütüphane sektörünü analiz etmek ve sonra kütüphanenin sektör içindeki yerini belirlemek gereklidir. Kütüphane yöneticileri, stratejik yönetim sürecinde kütüphanenin mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetleri analiz eder ve planlar geliştirirler. Dış çevrede oluşan değişimler, kütüphanenin şimdiki ve gelecekteki fırsat ve tehlikelerin ana kaynağını oluştururlar. Stratejik planların geliştirilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi ve üniversite kütüphanesinin değişimlere hazır olabilmesi için, dışarıdan gelen fırsat ve tehditlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması safhası başlıca üç aşamada gerçekleştirilir.

- 1) Dış çevrenin analizi: Kütüphanenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak kütüphanenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalar.
- 2) Kütüphane içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi: Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için kütüphanenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerinin teşhisine yönelik çalışmalar.
- 3) Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi: Bu iki analizden sonra kütüphane içindeki ve stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler tanımlanır.

Kütüphane yöneticilerinin dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Çevre analizi "kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir" (Dinçer, 1994: 97) Çevre analizi yapılırken çevre faktörleri incelenir. Kütüphane ile ilgili çevre faktörlerini ise en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz.

- 1) Uluslararası Çevre: Kütüphanenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir.
- 2) Genel Dış Çevre: Kütüphaneyi dolaylı olarak etkileyen çevredir. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

- 3) Kütüphanenin İş Çevresi: Kütüphaneyi doğrudan doğruya etkileyen ve yakın çevre faktörleri olarak da adlandırılan çevredir. Kullanıcılar, yayınevleri, sendikalar, rakipler vb. bu faktörler arasında sayılabilir.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Kütüphanenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli yolların araştırılmasında, belirlenmesinde ve böylece stratejilerin saptanabilmesinde ilk aşama kütüphanenin bugün nerede olduğunun belirlenmesidir. Bu amaçla SWOT analizi (etkileşim analizi) yapılır. SWOT analizi, stratejik yönetimin temel süreçlerinden birini oluşturur ve SWOT terimi, yabancı dildeki "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur. "İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi" (Dinçer,1994: 132) denilmektedir. SWOT analizi kütüphanenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerin belirlenmesinde kullanılır. Her kütüphanenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu analizle, kütüphaneyi etkileyen dış ve iç etkenler belirlenir. Kütüphanenin iç çevresinin analiz edilmesiyle belirlenen güçlü ve zayıf yanlar, kütüphanenin mevcut durumunu gösterir. Kütüphanenin dış çevresinin analiz edilmesiyle, o kütüphanenin karşılaşılabileceği fırsat ve tehlikeler belirlenir.

Kütüphane çevre faktörleri olarak incelendiğinde, stratejik sorunlar hizmetler üzerinde etkili olan unsurdur. Bunlar; mali, teknoloji, yayın sağlama, personel, kullanıcı grupları ve pazarlama gibi alanlar ile ilgilidir. Üniversitede bütçe sağlanmasındaki sürekli değişimler, üniversite ve hükümet sektörleri de diğer önemli sorunlardandır. Örneğin üniversite kütüphanesi için en önemli tehdit, devletin eğitim sistemine yaptığı etkidir. Özellikle bu bütçede görülebilmektedir. Stratejik planlama kullanıcı için kütüphane hizmetinin geleceğini garantilemek için önemlidir. Çünkü, kullanıcı gruplarındaki değişimler hizmetin yapısını değiştirecektir. Ayrıca, kütüphanenin güçlülüğü ve zayıflığı kütüphane binası, personel, koleksiyon gibi kütüphane içinden, oysa kütüphane kullanıcılarındaki değişimler, enflasyonun artması, bütçenin yetersizliği gibi unsurlar yani fırsat ve tehditler dışarıdan gelir. (Johnson, 1994: 9)

Stratejik kararlar kütüphanenin geleceği ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik planlar belirlenirken kütüphanede köklü değişikliklerin yapılması gerekebilir. Stratejik plan kütüphanenin gelecekte kendisine çizdiği yönü gösterir.

recektir. Böylece kütüphanenin belirlenmiş bu yolda ilerlerken önüne çıkabilecek olaylar ya da gerekleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alması mümkün olabilecektir. Kütüphane açısından stratejik planlamayı özetlersek; kütüphane yönetimi, analizler sonucu ortaya çıkan bilgilere dayanarak stratejilerini uygulamaya koymadan önce;

*Nereye varmak istiyoruz?*

Kütüphanenin varmak istediği amaç ve hedeflere karar verilir.

*Neredeyiz?*

Kütüphanenin, zayıf ve güçlü yönlerini, etkileyen çevre faktörlerini, fırsatları ve tehlikeleri incelenir.

*Ne yapmalıyız?*

Kütüphanenin belirlediği hedeflere varabilmek için stratejiler ve planlar hazırlanır.

*Nasıl ilerliyoruz?*

Seçilen amaçlar, hedefler, politika ve stratejilerin ne ölçüde gerçekleştiği kontrol edilerek, gerekli görülen değişiklikler yapılır ve sonuçlar test edilir.

## **Araştırmanın Amacı**

Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde verimliliği arttırmak, hizmet üstünlüğü sağlamak ve kütüphanenin günümüzdeki bu değişimden en az etkilenebilmesi için çeşitli tekniklerden biri olan stratejik planlamanın üniversite kütüphanelerinde yapılıp yapılmadığını belirlemek ve stratejik planlama yapan kütüphanelerin, stratejik planlama yapmayan kütüphanelere göre etkin hizmet verip vermediklerini yani hizmet etkinliği açısından bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek ve üniversite kütüphanelerinin stratejik planlamayı ne şekilde algıladıklarını ortaya çıkarmaktır.

## **Araştırmanın Yeri ve Veri Toplama Tekniği**

Türkiye'deki 62 üniversiteden (Mayıs 1997 tarihi itibarıyla), kütüphanesi faaliyette olan 54 üniversite kütüphanesine hazırlanan anket formu (Mayıs 1997), e-mail, faks ve posta yöntemiyle gönderilmiştir. Anket sonuçları, 28 üniversite kütüphanesinden (Haziran-Eylül 1997) toplanabilmiştir. Anket, toplam 39 soru ve 214 değişkenden oluşmaktadır.

## Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotez şudur:

Ho: Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri, geleceğe dönük planlar ve stratejik bakış açısına sahip değildir.

H1: Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri, geleceğe dönük planlar ve stratejik bakış açısına sahiptirler.

## Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen verileri değerlendirmek amacı ile öncelikle tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama kullanılmış ve çalışmada ayrıca çeşitli kişisel ve örgütsel özellikler açısından belirli konulardaki düşüncelerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, SPSS/PC+3.1 paket programı kullanılarak, t testi ve  $\chi^2$  testi analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesinde .05 önem düzeyi, diğer bir deyişle .95'lik güven derecesi temel alınmıştır.

## Araştırmanın Bulguları

### *Üniversite Kütüphanelerinin Hizmet Faaliyetleri*

Üniversite kütüphanelerinin hizmet etkinliği, kullanıcının tatmininin ölçülmesi ile mümkün olacaktır. Kullanıcının tatmini ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, yürütülen hizmetin etkinliğinin ölçüleridir. Stratejik planlama yapan üniversite kütüphanelerinin, stratejik planlama yapmayan kütüphanelere göre etkin hizmet verip vermedikleri ve hizmet üstünlüğü sağlayıp sağlayamadığını belirlemek amacıyla üniversite kütüphanelerinin verdiği hizmetler ile stratejik planlama ilişkisi irdelenmiştir.

### *Yararlandırma Durumu*

Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinden ödünç alınan kitap sayısı, öğrenci, öğretim elemanına göre incelendiğinde (Tablo 1), yıldan yıla yararlanan

ve ödünç alınan kitap sayısında istikrarlı bir artıştan ziyade düşüşler bulunmaktadır.

Ödünç Alınan Kitap Sayısı	Sıklık	1994	Ortalama	1995	Ortalama	1996	Ortalama
Öğrenci	10001-20000	1		2		7	
	20001+	8		8		9	
	<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>44413.737</b>	<b>21</b>	<b>44813</b>	<b>25</b>	<b>43491.04</b>
Öğretim Elemanı	0-1000	4		5		7	
	1001-10000	6		8		10	
	10001+	3		3		4	
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>7537.846</b>	<b>13</b>	<b>6860.25</b>	<b>21</b>	<b>7003.524</b>
Yararlanan Kullanıcı	Sıklık	1994	Ortalama	1995	Ortalama	1996	Ortalama
Öğrenci	10001-20000	1		2		7	
	20001+	8		8		9	
	<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>44413.737</b>	<b>21</b>	<b>44813</b>	<b>25</b>	<b>43491.04</b>
Öğretim Elemanı	0-1000	4		5		7	
	1001-10000	6		8		10	
	10001+	3	3	4			
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>7537.846</b>	<b>13</b>	<b>6860.25</b>	<b>21</b>	<b>7003.524</b>

**Tablo 1.** Yararlandırma Durumu

### *Kullanıcıların, Materyaller Konusundaki İsteklerinin Karşılama Durumu*

Üniversite kütüphanesinin görevi, kullanıcının kütüphaneden yararlanmasını sağlamak ve kullanıcıların materyal (kitap, süreli yayın, kitap dışı belgeler vb.) isteklerini karşılamaktır. Tablo 2'de görüldüğü gibi ancak 7 kütüphane kullanıcının materyal isteklerinin tamamını karşılayabilmekte, 19 kütüphanede ise bir kısmı karşılanmaktadır. 2 kütüphanede ise kullanıcı istekleri karşılanmamaktadır.

Cevap	Sıklık	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1,00	7	25,0	25,0
2,00	19	67,9	92,9
3,00	2	7,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Ortalama</b>	<b>1,821</b>		

**Tablo 2.** Kullanıcı İhtiyaçlarının Karşılama Durumu

*Kullanıcıya Verilen Hizmet Türü*

Kullanıcıya verilen hizmetler (Tablo 3) incelendiğinde, kullanıcıya verilen hizmetlerden %89.3 oranla müracaat hizmeti ve % 75 oranla kart katalogu tarama hizmetidir. Bu sonuç, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde verilen hizmetlerin çeşitliliğinin çok olmadığı, geleneksel hizmetlerin ise devam ettiğini göstermektedir.

	Hizmetler	Hizmet Veriliyor		Hizmet Verilmiyor		Ort.
		Küt.sayı. Sıklık	Yüzde	Küt.sayı. Sıklık	Yüzde	
Kullanıcısına verilen hizmet	Multimedya	1	3,6	27	96,4	1,964
	Masatüstü yayıncılık	2	7,1	26	92,9	1,929
	Halkla ilişkiler	2	7,1	26	92,9	1,929
	Kullanıcı Hizmeti	6	21,4	2	78,6	1,786
	Elektronik dergiler	6	21,4	2	78,6	1,786
	OPAC	12	42,9	16	57,1	1,571
	İnternet	15	53,6	13	46,4	1,464
	CD-ROM	20	71,4	8	28,6	1,286
	Kart katalogu tarama	21	75	7	25	1,25
	Kütüphaneler arası ödünç verme	23	82,1	5	17,9	1,179
	Müracaat hizmeti	25	89,3	3	10,7	1,107
	Kütüphaneler arası işbirliği	26	53,6	13	46,4	1,464

**Tablo 3.** Kullanıcıya Verilen Hizmetler

*Pazar Payını Artırmak ve Rekabet Avantajı Sağlamak ve CD-ROM Hizmeti*

Üniversite kütüphaneleri pazar payını arttırmak ve rekabet avantajı sağlamak için çeşitli ve farklı hizmet türleri ortaya koyarlar. Bu rekabet farklı bir kurum olabileceği gibi bir üniversite kütüphanesinde olabilir. CD-ROM hizmeti kütüphanelerde verilen hizmet çeşitliliği açısından önemlidir. Yapılan t-testinde kullanıcıya verilen cd-rom hizmeti ile pazar payını arttırmak ve rekabet avantajı sağlama anket sonuçlarına (Tablo 4) göre anlam farklılığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Ho hipotezini desteklemektedir.

V188 (soru.30.7)					
V134 1(soru 18.3)	20	2,4000	1,046	,234	
V134 2	8	3,7500	1,282	,453	
Anlam farkı = -1,3500 Varyansların Eşitliği: F= 1,160 P= ,291 t-testi için Anlamlılık Derecesi					95%
Varyanslar	t-değer	df	2-T. S.		
Eşit	-2,90	26	,008	,466	(-2,308; -,392)
Eşit olmayan	-2,65	10,94	,023	,510	(-2,473; -,227)

**Tablo 4.** Pazar Payını Artırmak ve Rekabet Avantajı Sağlamak ve Kullanıcıya verilen CD-ROM Hizmeti

#### *Dünyadaki Globalleşme Akımı ve İnternet*

Dünyadaki globalleşme akımı özellikle İnterneti kullanmayı zorunlu hale getirmiştir. Kütüphaneler açısından kullanıcıların ve personelin dünyada çıkan her türlü yayını takip etmesi açısından çok önemli bir araçtır Fakat, anket sonuçlarına (Tablo 5) göre yapılan t testinde iki konu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

V183 (soru 30/2)					
V135 1 (soru 18/4)	15	3,5333	1,407	,363	
V135 2	13	4,6923	,855	,237	
Anlam Farkı = -1,1590 Varyansların Eşitliği:F= 14,173 P= ,001 t-testi için Anlamlılık Derecesi					95%
Varyanslar	t-değer	df	2-T. S.		
Eşit	-2,58	26	,016	,449	(-2,082; -,236)
Eşit olmayan	-2,67	23,49	,014	,434	(-2,056; -,262)

**Tablo 5.** Dünyadaki Globalleşme Akımı ve İnternet

#### *Yöneticinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumu ve İnternet*

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise yöneticinin sorumluluklarından stratejik planlamaya karşı tutumuyla kullanıcıya verilen hizmet türlerinden olan internet arasında yapılan t-testi sonucu (Tablo 6) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

V189 (soru 31/1)					
V135 1 (soru 18/4)	15	4,1333	1,506	,389	
V135 2	13	5,0000	,000	,000	
Anlam Farkı = -,8667 Varyansların Eşitliği: F= 39,021 P= ,000 t-testi için Anlam Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değer	df	2-T. S.		
Eşit	-2,07	26	,048	,419	(-1,727; -,006)
Eşit Olmayan	-2,23	14,00	,043	,389	(-1,700; -,033)

**Tablo 6.** Kütüphanenin Stratejik Planlama Yapılması ve İnternet

*Örgütsel Değişim, Personeli Değişim için İkna Etmek ve İnternet*

Kütüphanelerde teknolojinin etkisi çok büyük olduğu için personelin işlerinde de birtakım değişikliklere sebep olacak, bu ise örgütte birtakım değişimlere sebep olacaktır. Değişikliklerin kabullenmesinde daima ilk tepki, karşı koyma şeklindedir. Ancak, stratejik planlama ile bu değişimlere insanlar daha önceden hazırlanırlarsa bu karşı koyma hareketi çok kolay ve olumlu yöne çekilebilir. Anket sonuçlarına (Tablo 7) göre yapılan t testi sonucunda kütüphane personelini değişimleri kabul etmeleri sağlamak ile İnternet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç da Ho hipotezini desteklemektedir.

V197 (soru 31/9)					
V135 1 (soru 18/4)	15	4,2000	1,373	,355	
V135 2	13	5,0000	,000	,000	
Anlam Farkı = -,8000 Varyansların Eşitliği: F= 22,073 P= ,000 t-testi için Anlamlılık Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	-2,10	26	,046	,382	(-1,585; -,015)
Eşit Olmayan	-2,26	14,00	,041	,355	(-1,560; -,040)

**Tablo 7.** Kütüphane Personelini, Değişimleri Kabul Etmelerini Sağlamak ve İnternet İlişkisi

*Teknolojinin Ürün ve Hizmet Kalitesini Geliştirmede Kullanılıp Kullanılmadığı ile İnternet*

Değişen çevrenin bir parçası olarak teknolojik gelişme, kütüphanelere getirdiği ekonomik ve sosyal problemlerle başlı başına dikkatle ele alınması ge-

reken konuların başında yer almaktadır. Stratejik planlama bu konuda riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi hareket tarzını sergilemekte ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır. Kütüphanenin ürün ve hizmetlerinin kalitesini geliştirmede teknoloji büyük avantaj sağlar. Teknoloji, özellikle son yıllarda çok büyük bir hızla gelişmekte ve kütüphaneleri de oldukça etkilemektedir. İnternet ile ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma ilişkisini belirlemeye yönelik ifadeler arasında yapılan t-testi sonucuna (Tablo 8) göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_0$  hipotezini desteklemektedir.

V203 (soru 32/4)					
V135 1 (soru 18/4)	15	3,5333	1,457	,376	
V135 2	13	4,7692	,832	,231	
Anlam Farkı = -1,2359 Varyansların Eşitliği: F= 21,254 P= ,000 t-testi için Anlamlılık Derecesi					95%
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	-2,70	26	,012	,458	(-2,178; -,294)
Eşit olmayan	-2,80	22,76	,010	,441	(-2,150; -,322)

**Tablo 8.** İnternetle Ürün ve Hizmetlerin Kalitesini Artırma İlişkisi

#### *Bilgisayar Teknolojisinin Maliyetleri Azaltabilmek için Kullanılabilmesi ile İnternet*

Anket sonuçlarına göre yapılan t-testi sonucunda (Tablo 9) bilgisayar teknolojisinin maliyetleri azaltabilmek için kullanılabilmesi ile internet arasında bir anlam ilişkisi bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_0$  hipotezini desteklemektedir.

V204(soru 32/1)					
V135 1 (soru 18/4)	15	3,4000	1,404	,363	
V135 2	13	4,6923	1,109	,308	
Anlam Farkı = -1,2923 Varyansların Eşitliği: F= 5,034 P= ,034 t-testi için Anlamlılık Derecesi					95%
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	-2,67	26	,013	,484	(-2,287; -,298)
Eşit olmayan	-2,72	25,81	,012	,476	(-2,270; -,315)

**Tablo 9.** İnternet ile Bilgisayar Teknolojisinin Maliyetlerini Azaltabilmek İçin Kullanılması İlişkisi

*Kütüphane ve Koleksiyon Tanıtım Çabaları*

Kütüphane kullanımını yaygınlaştırma çalışmaları incelendiğinde (Tablo 10) en çok tercih edilen yöntemin, % 82.1 oranla “kütüphaneyi iyi kullananlara yardım etme” olduğu görülmüştür. Koleksiyon tanıtımında ise en çok kullanılan yöntem, % 75 oranla “yeni yayınlar listesi hazırlama”dır.

Hizmetler	Hizmet Veriliyor		Hizmet Verilmiyor		Ort.	
	Küt.sayı. Sıklık	Yüzde	Küt.sayı. Sıklık	Yüzde		
Kütüphane Kullanımını Yaygınlaştırma Çalışmaları	Çalışma yapılamamaktadır.	1	3,6	27	96,4	1,964
	Kütüphanecilik dersleri,	3	10,7	25	89,3	1,893
	Film,teyp,video gibi araçlar,	4	14,3	24	85,7	1,857
	Konferans, seminerler,	8	28,6	20	71,4	1,714
	Kullanıcı eğitimi seminer. hazırlanması,	11	39,3	17	60,7	1,607
	Küt.rehber.haz.	16	57,1	12	42,9	1,429
	Küt.kaynaklarını çekici kılarak, yeni yayınları teşhir ederek,	20	71,4	8	28,6	1,286
	Küt iyi kullananlara ilgi göstererek	23	82,1	5	17,9	1,179
Koleksiyon tanıtım çabaları	Hiçbir şekilde tanıtılmıyor.	4	14,3	24	85,7	1,857
	Yeni yayınlar listesi hazırlayarak,	21	75	7	25	1,25
	Konferans ve program düzenleyerek,	6	21,4	22	78,6	1,786
	Tanıtıcı broşür, el kitabı vb. yay.,	11	39,3	17	60,7	1,607

**Tablo 10.** Kütüphane Kullanımını Yaygınlaştırma ve Koleksiyon Tanıtım Çabaları (soru 19, 20)

*Teknolojinin Kütüphanelere Etkisinin Artması ile Kullanıcı Eğitim Seminerlerinin Hazırlanması*

Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişiklikler işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi onun varolmasını da tehlikeye sokabilmektedir. Teknolojinin kütüphanelere etkisinin artması ile kütüphanelerde hizmet açısından değişiklikler ve kolaylıklar olduğu için ve kullanıcının kütüphaneyi kullanabilmesi için kütüphaneyi tanınması gerekir. Diğer yandan, kullanıcı eğitim seminerlerinin hazırlanmasında teknolojinin araçlarını kullanmak ile mümkündür. Tüm bu hizmetler kullanıcılara yöneliktir. Anket sonuçlarına göre yapılan t-testi sonucu (Tablo 11) teknolojinin kütüphanelere etkisinin artması ile kullanıcı eğitim seminerlerinin hazırlanması arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bu sonuç  $H_0$  hipotezini desteklemektedir.

V185 (soru 30/4)					
V144 1 (soru 19/1)	11	5,0000	,000	,000	
V144 2	17	4,1176	1,409	,342	
Anlam Farkı = ,8824					
Varyansların Eşitliği: F= 50,029 P= ,000					
t-testi için Anlamlılık Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	2,06	26	,049	,428	(,003; 1,762)
Eşit olmayan	2,58	16,00	,020	,342	(,158; 1,607)

**Tablo 11.** Teknolojinin Kütüphanelere Etkisinin Artması ve Kullanıcı Eğitim Seminerlerinin Hazırlanması Arasındaki İlişki

*Kütüphane Rehberinin Hazırlanması ile Bilgi Teknolojisinin Kullanıcı Hizmetlerini Geliştirmede Kullanılması*

Kütüphane rehberinin hazırlanması ile bilgi teknolojisinin kullanıcı hizmetlerini geliştirmede kullanılması arasında t-testi sonucu (Tablo 12) ilişki bulunamamıştır.

V200 (soru 32/1)					
V145 1 (soru 19/2)	16	4,8125	,544	,136	
V145 2	12	3,8333	1,467	,423	
Anlam Farkı = ,9792					
Varyansların Eşitliği: F= 45,841 P= ,000					
t-testi için Anlamlılık Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değeri	df	2-T.S.		
Eşit	2,47	26	,021	,397	(,163; 1,795)
Eşit olmayan	2,20	13,28	,046	,445	(,020; 1,938)

**Tablo 12.** Kütüphane Rehberinin Hazırlanması ile Bilgi Teknolojisinin Kullanıcı Hizmetlerini Geliştirmede Kullanılması Arasındaki İlişki

#### *Kullanıcıya Verilen Hizmetin Memnuniyetinin Belirlenmesi*

Uygulamada başarının ölçütü hizmettir. İyi hizmetin değerlendirilmesi ise kullanıcının tatmini ile ölçülmektedir. Kullanıcının ne ölçüde tatmin oldukları, gerçekte ne düşündükleri, hizmetin tarafları ve verilen hizmeti geliştirmek için ne gibi önerilerin olduğu tespit edilmelidir. Bu tepki ve değerlendirmelerin gelişigüzel değil, planlı şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Kullanıcının verilen hizmetler konusunda memnuniyetin belirlenmesinde çeşitli yöntemler bulunmaktadır. (Tablo 13) Bu yöntemler arasında en çok kullanılan yöntemin %82.14 oranla yüzyüze görüşme yöntemi olduğu tespit edilmiştir.

YÖNTEM	CEVAP	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Anket (Soru 21/1)	1,00	4	14,3	14,3	14,3
	2,00	24	85,7	85,7	100,0
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,0	100,0	
	Ortalama	1,857			
Yüzyüze Görüşme (Soru 21/2)	1,00	23	82,14	82,14	82,14
	2,00	5	17,86	17,86	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,17857			
Kullanıcı İstatistikleri (Soru 21/3)	1,00	12	42,8	42,8	42,8
	2,00	16	57,2	57,2	100,0
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,0	100,0	
	Ortalama	1,5714			
Şikayet ve İstek Kutusu (Soru 21/4)	1,00	5	17,86	17,86	17,86
	2,00	23	82,14	82,14	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,8214			
Çalışma Yapılmamaktadır (Soru 21/5)	1,00	4	14,29	14,29	14,29
	2,00	24	85,71	85,71	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,8214			

**Tablo 13.** Kullanıcı Memnuniyetinin Belirlenmesinde Yöntemler

## ***Stratejik Planlamaya İlişkin Değişkenler***

### ***Daha İyi Teknoloji ve Sistemlerinin Gereklik Sebepleri***

Ankete katılan kişilere, örgütlerindeki teknoloji ve sistemlerin yeterli görülüp görülmediğini anlamak amacıyla, “Kütüphanenizin daha iyi bilgi teknolojisi ve bilgi sistemleri ile donatılması niçin gereklidir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru için oluşturulan 4 cevap seçeneğini en önemlisi 1 olacak şekilde sıralamaları istenmiştir. Analiz aşamasında 1.olarak tercih edilen seçenek 5 ile, 2.olarak tercih edilen seçenek 3 ile ve 3.tercih 1 ile çarpılarak her bir seçeneğin tercih puanı elde edilmeye çalışılmıştır.(Tablo 14) Böylece elde edilen sıralamaya göre, araştırmaya katılan yöneticiler en çok “bizdeki bilgi teknolojisi ihtiyaca cevap veremediği için” bilgi teknolojisinin yenilenmesini istemektedirler. Bu seçeneği “hizmetleri geliştirmek için”, “yurt içindeki rekabet avantajı sağlayabilmek için” seçenekleri izlemektedirler. “Yurt dışında rekabet avantajı sağlayabilmek için” seçeneği en düşük tercih olmaktadır. Bu durum üniversite kütüphanelerimizin ülke içi rekabete dönük olarak değerlendirildiklerini gösterilmektedir.

<b>Sebepler</b>	<b>Ağırlık</b>
-Bizdeki Bilgi Teknolojisi İhtiyaca Cevap Veremeyecek Kadar Eski Olduğu İçin	81
-Hizmetleri Geliştirmek İçin	40
-Yurt İçindeki Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin,	24
-Yurt Dışında Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin	24

**Tablo 14.** Daha İyi Teknoloji ve Sistemlerinin Gereklik Sebepleri (soru 14)

### ***Örgütün Birimleri ile Amaçlarının İlişkisi***

İşletmede, stratejilerin örgütün tüm kademelerinde tanınması, anlaşılabilmesi ve en önemlisi stratejik planlamanın amacına ulaşması için örgütün tüm üyelerinin bu planlamayı benimsemiş ve buna inanmış olması gereklidir. Stratejik planlama ile, kütüphane içinde amaçları farklı bölümleri, genel amaç etrafında birleştirme ve tüm bölümleri kütüphanenin temel hedefine yöneltme görevini gerçekleştirecektir. Anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirmede kütüphanenin stratejik planlaması yapmak ile kütüphanenin örgütsel birimlerinin işbirliği içinde çalıştığı konusu üzerinde anlam

farklılığı t-testi (Tablo 15) sonucuna göre tespit edilmiştir. Kütüphanenin stratejik planlamasını yapan kütüphaneler, örgüte bu planlamayı benimset-tirmişlerse, yönetici amacına ulaşmış demektir. Yöneticinin stratejik planla-ma sorumluluğu ile örgüt üyelerinin işbirliği içinde çalışması arasında doğ-rudan ilişki bulunmaktadır. Fakat test sonucuna göre bir ilişki bulunama-mıştır. Bu sonuç da Ho hipotezini desteklemektedir.

V189 (soru 31/1)					
V130 1 (soru 16)	25		4,7200	,980	,196
V130 2	3		3,0000	1,732	1,000
Anlam Farkı = 1,7200 Varyansların Eşitliği: F= 2,731 P= ,110 t-testi için Anlamlılık Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	2,66	26	,013	,646	(,393; 3,047)
Eşit olmayan	1,69	2,16	,224	1,019	(-2,374; 5,814)

**Tablo 15.** Stratejik Planlamasını Yapmak ile Örgüt Üyelerinin İşbirliği İçinde Çalışmaları Arasındaki İlişki

#### Araştırma-Geliştirmenin Önemi

Örgütte AR-GE faaliyetlerine önem verilip verilmemesi gibi örgüte ait özel-likler stratejik planlamada önem kazanmaktadır. Çünkü örgütlerde araştır-ma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilip verilmemesi kütüphane faali-yetlerinin başarısını çok yakından etkilemektedir. Kullanıcı hizmetlerini ge-liştirme ile araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilip verilmediği ko-nusunda anlamlı bir ilişki t-testi (Tablo 16) sonucuna göre kurulamamıştır.

V200 (soru 32/1)					
V131 1 (soru 17)	16		4,7500	,683	,171
V131 2	11		3,8182	1,471	,444
Anlam Farkı = ,9318 Varyansların Eşitliği: F= 20,123 P= ,000 t-testi için Anlamlılık Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	2,22	25	,035	,419	(,068; 1,795)
Eşit olmayan	1,96	13,00	,072	,475	(-,095; 1,959)

**Tablo 16.** Kullanıcı Hizmetlerini Geliştirmek ile Araştırma-Geliştirmenin Faali-yetleri Arasındaki İlişki

Diğer yandan kullanıcılar hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilip verilmediği konusu arasında da t-testi sonucuna (Tablo 17) göre bir ilişki bulunamamıştır. Kütüphaneler araştırma geliştirmede önemli bir kuruluştur ve kullanıcılara daha iyi hizmet vermesi için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir.

V202 (soru 32/3)					
V131 1 (soru 17)	16	4,0000	1,366	,342	
V131 2	11	2,5455	1,214	,366	
Anlam Farkı = 1,4545					
Varyansların Eşitliği: F= 2,323 P= ,140					
t-testi için Anlamlılık Derecesi 95%					
Varyanslar	t-değeri	df	2-T. S.		
Eşit	2,84	25	,009	,512	(,400; 2,509)
Eşit olmayan	2,91	23,25	,008	,501	(,420; 2,489)

**Tablo 17.** Kullanıcılar Hakkında Daha Fazla Bilgi Sahibi Olabilmek için Teknolojinin Kullanılması ile Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinden İşletmenin Hangi Gruplamaya Girdiği İlişkisi

### *Pazarlama Faaliyetlerinin Tespiti*

Bir hizmet işletmesi olan kütüphanenin hizmetlerini tanıtmayı ve duyurması için pazarlama faaliyetlerinde bulunması gerekmektedir. Hizmetin etkinliği ve duyurulması için hizmetin pazarlaması günümüzde oldukça önem kazanmaktadır. Çünkü, pazar sürekli değişim halindedir. Mevcut ve potansiyel kullanıcıların kütüphanelerin sağlayacağı tüm hizmetler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Kütüphanenin temel amacı, kullanıcıların sunulan hizmetlerden daha çok yararlanmalarını sağlamaktır. Kütüphane hizmetlerinin pazarlaması demek sadece ürünü önermek ve ürünlerin reklamını değil, kütüphanenin ne istediğini ortaya çıkarmaktır (Line, 1991: 100).

Tablo 18'da da görüldüğü gibi %46,43 oranıyla 13 kütüphane pazarlama faaliyetlerinden biri ya da birkaçını kullanmakta, %53,57 oranıyla 15 kütüphane pazarlama faaliyetlerinde bulunmamaktadır. Bu da stratejik planlama yapmayan kütüphanelerin hizmetlerini de pazarlamadıklarını göstermektedir. Özellikle pazarlama faaliyetlerinde önemli bir yeri olan çok kullanılan halkla ilişkiler faaliyetleri Türkiye'de yapılmamaktadır.

YÖNTEM	CEVAP	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Kullanma Oranı	1,00	13	46,43	46,43	46,43
	2,00	15	53,57	53,57	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,5397			
Araştırma	1,00	8	28,57	28,57	28,57
	2,00	20	71,43	71,43	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,7			
Kullanıcı Portföyü	1,00	2	7,14	7,14	7,14
	2,00	26	92,86	92,86	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,9285			
Halkla İlişkiler	1,00	—	—	—	—
	2,00	28	100,00	100,00	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,7			
Reklam	1,00	9	32,14	32,14	32,14
	2,00	19	67,86	67,86	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,6785			

Tablo 18. Pazarlama Faaliyetleri

### *Kütüphane ve Hizmetlerde İhtiyaç ve Sorun Ortaya Çıktıktan Sonra Karar Almada Yöntemler*

Kütüphane ve hizmetlerde ihtiyaç ve sorun ortaya çıktıktan sonra karar alan kütüphanelerden Tablo 19'de görüldüğü gibi % 60,72 oranıyla 17 kütüphane sezgi ve yeteneklerine güvenerek karar almakta, % 10,71 oranıyla 3 kütüphane geçmişteki başarılarını inceleyerek karar almakta, ancak % 28,57 oranıyla 8 kütüphane stratejik analizle karar almaktadır. Sonuç olarak, üniversite kütüphaneleri stratejik analizi kullanmamaktadır. Oysa, stratejik analiz ile “amaçların yeniden tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesine yönelik çabaları kapsar” (Dinçer,1994: 50) Böylece kütüphane değerlendirilir ve dış çevre ayrıntısıyla incelenerek strateji ve politikalar geliştirilir. Ayrıca, gelecekteki fırsatlar ve tehlikeler bugünden saptamak ve buna göre hareket etmek, stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biridir. Çünkü, bugün alınan kararlar geleceği şekillendirecektir ve kütüphanenin gelecekte kendisine çizdiği yönü gösterecektir. Böylece, kütüphanenin belirlenmiş bu yolda ilerlerken önüne çıkabilecek olaylar ya da gerekleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alması mümkün olabilecektir.

	Cevap	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	1	17	60,72	60,72	60,72
	2	3	10,71	10,71	71,43
	3	8	28,57	28,57	100,00
	<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Ortalama	1,6785				

**Tablo 19.** Sorun Ortaya Çıktıktan Sonra Karar Alma Yöntemi. (soru 24)

### *Stratejik Planlama Yapılıp Yapılmadığının Tespiti*

Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri yöneticilerinden stratejik planlama yapıp yapmadıklarını belirlemek için stratejik planlama yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Tablo 20'de görüldüğü gibi % 42,8 oranıyla 12 kütüphane stratejik planlama yaptıklarını bildirmişler, % 57,2 ile 16 kütüphane ise stratejik planlama yapmadıklarını bildirmişlerdir. Yukarıda ihtiyaç ve sorun

ortaya çıktıktan sonra karar alma yönteminde (Tablo 19) ancak 8 kütüphane stratejik analiz yaptıklarını belirtmiştir. Kütüphanelerin bilinçli bir şekilde stratejik planlama yapılmadığı ve stratejik bakış açısına sahip olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

	Cevap	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	1	12	42.8	42.8	42.8
	2	16	57.2	57.2	100.0
	Toplam	28	100,0	100,0	
Ortalama	1,5714				

**Tablo 20.** Stratejik Planlama Yapılıp Yapılmadığının Tespiti (soru 25)

### *Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama Yapılıp Yapılmadığı*

Üniversite kütüphanelerinde stratejik planlama yapıp yapılmadığının belirlenmesi sonucu ile çeşitli soruların sonucuna  $\chi^2$  testi yapılmıştır.

Bunlar; stratejik planlama yapıp yapılmadığı ile yöneticinin stratejik planlama ile ilgili ifadelerden “çağdaş ve etkin kütüphane hizmeti verme” ile  $\chi^2$  testi yapılmıştır, sonucu ise 0,00306645, “teknolojinin kütüphanelere etkisinin artması” ile yapılan  $\chi^2$  test sonucu ise 0,000589106, “kütüphanelerde de çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılmasının sağladığı yararlar” ile yapılan  $\chi^2$  testi sonucu 0,000765957 çıkmıştır. Bu durum stratejik planlama yapıp yapılmadığının sonucu ile yukarıda  $\chi^2$  testi sonucu bildirilen stratejik planlama ifadeleri arasında anlam farklılığı bulunmaktadır.

Diğer yandan, aynı ifade yöneticilerin sorumlulukları ile ilgili tutum araştırması ile ilgili ifadelerden “kütüphanenin stratejik planlamasını yapmak”la  $\chi^2$  testi sonucu, 0,000255946, “iyi bir koleksiyona sahip olmak için yöntemler geliştirmek”ifadesi ile  $\chi^2$  testi sonucu, 0,000154835; “okuyucuya verilen hizmetler konusunda lider olmak”ifadesi ile  $\chi^2$  testi sonucu, 0,04108625; “kullanıcıların ihtiyaçlarını analiz etmek” ifadesi ile  $\chi^2$  testi sonucu 0,00345694 çıkmıştır. Bu sonuçlar yöneticinin sorumlulukları ile ilgili yukarıdaki ifadeler ile üniversite kütüphanelerinde stratejik planlama yapıp yapılmadığının sonuçları arasında anlam farklılıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar  $H_0$  hipotezini desteklemektedir.

Ayrıca, üniversite kütüphanelerinde stratejik planlama yapılıp yapılmadığının sonucu ile bilgisayar teknolojisinin “kullanıcı hizmetlerini geliştirmek” ifadesi stratejik amaç için kullanılabildiği sonucuna  $x^2$  testi yapılmış, sonucu 0,001031855; “hizmetleri farklılaştırmak” ifadesi ile stratejik amaç için kullanılabildiği sonucuna  $x^2$  testi yapılmış, sonucu 0,000534157 çıkmıştır. Bu sonuçlar  $H_0$  hipotezini desteklemektedir.

### *Uygulanabilecek Stratejiler*

Stratejiler kütüphanenin hedeflerine varabilmek için tepe yönetimince belirlenen hareket tarzlarıdır. Böylece stratejiler, stratejik planlamanın elemanları olmaktadır. Bu nedenle, planın başarısı seçilen stratejilerin en iyi ve doğru bilgi kaynaklarına dayandırılarak, en uygun zaman belirlenmesi ve tespit edilen süreyi geçirmeden uygulanmasına bağlıdır. Kütüphaneler hizmetlerini geliştirmek için stratejiler geliştirmek zorundadırlar, ancak o zaman etkin hizmet verebilirler. Kar etmeyen kuruluşlarda önemli olan kaliteyi yükseltmektir. Tablo 21’de görüldüğü gibi en çok uygulanan strateji % 82.14 oranla “mevcut hizmetleri geliştirme” stratejisidir.

Kütüphaneler hizmetlerle ilgili geliştirme stratejileri de uygulamaktadırlar. Çünkü kütüphaneler stratejik planlama yaptıktan sonra stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Tablo 22’de görüldüğü en çok uygulanan strateji % 46.4 oranla “karşılıklı planlama” stratejisidir.

YÖNTEM	CEVAP	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Mevcut Hizmetleri Geliştirme	1,00	23	82,14	82,14	82,14
	2,00	5	17,86	17,86	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,7857			
Hizmet Çeşitlendirme	1,00	21	75,00	75,00	75,00
	2,00	7	25,00	25,00	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,25			
Maliyetleri Düşürme	1,00	5	17,86	17,86	17,86
	2,00	23	82,14	82,14	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,8214			
Strateji Uygulanmıyor	1,00	1	3,58	3,58	3,58
	2,00	27	94,42	94,42	100,00
		=====	=====	=====	
	Toplam	28	100,00	100,00	
	Ortalama	1,9642			

**Tablo 21.** Hizmet Stratejileri

	Cevap	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	1,00	1	3,6	3,6	3,6
	3,00	13	46,4	46,4	50,0
	4,00	5	17,9	17,9	67,9
	5,00	9	32,1	32,1	100,0
	Toplam	28	100,0	100,0	
Ortalama	3,750				

Tablo 22. Geliştirme Stratejileri

### *Rollerin Benimsenmesine İlişkin Değişkenler*

Anket çalışmasına katılanların hizmet faaliyetlerine yönelik rol ve tutumları önceden tespit edilen kriterlere göre 5'li likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Anket sonuçlarında yöneticilerin tutumları ve rolleri Tablo 23 incelendiğinde daha önce cevapladıkları sorularla karşılaştırıldıklarında özellikle stratejik planlama ve etkin kütüphane hizmeti verme ile ilgili konularda çelişkilerin olduğunu saptayabiliriz. Kütüphane yöneticilerin rollerinde özellikle 5'li likert ölçeğine göre tamamen katıldıkları konu kütüphane içi otomasyonu sağlamaktır, özellikle bu konu üzerinde yöneticiler yoğunlaşmış ve birinci sıraya koymuşlardır. İkinci sırayı ise yönetici yetki ve sorumluluklarıyla ilgili ifade yer almakta, bütçe, koleksiyonla ilgili ifadeler bu sırada devam etmektedirler.

Diğer yandan, yöneticiler kütüphanenin stratejik planlaması yapılması konusundaki sorumlulukları konusundaki ifade 'kısmen katılıyorum' skalasında ve onuncu sırada yer almakta ve ön sıralarda bulunmamaktadır. Çağdaş ve etkin kütüphane hizmeti verme amacı ise yedinci sırada ve 'kısmen katılıyorum' ölçeğinde yer almaktadır. Önemli konu olan okuyucuya verilen hizmetler konusunda lider olmak ise sonlarda yer almaktadır. Özellikle stratejik planlama ile ilgili konularla ilgili tutum ve roller konusundaki ifadeler sonlarda yer almaktadır. Bu açıkça göstermektedir ki, yöneticiler henüz stratejik planlamanın rolü ve kütüphane hizmetleri konusunda yeterli bilince sahip değillerdir.

Değişken	Anlamı	Standart Sapma		Seçenekler
V198	4,89	,57	28	Kütüphane içi otomasyonu sağlamak
V192	4,89	,57	28	Kütüphanedeki yetki ve sorumluluklar,politikalar ve süreçler konusunda yeterli bilgiye sahip olmak,
V195	4,82	,77	28	Yeni teknolojileri kullanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda adapte etmek,
V199	4,75	,93	28	Bütçenin arttırılmasını sağlamak
V190	4,75	,80	28	İyi bir koleksiyona sahip olmak için yöntemler geliştirmek
V193	4,64	1,06	28	İnsan davranışı, psikolojisi hakkında yeterli bilgiye sahip olmak
V184	4,64	1,06	28	Çağdaş ve etkin kütüphane hizmeti verme,
V196	4,57	1,07	28	Kullanıcıların ihtiyaçlarını analiz etmek,
V197	4,57	1,07	28	Kütüphane personelini değişimleri kabul etmeleri
V186	4,56	1,09	27	Kütüphanelerde de çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılmasının sağladığı yararlar
V189	4,54	1,17	28	Kütüphanenin stratejik planlamasını yapmak
V201	4,50	1,11	28	Hizmetleri farklılaştırmak için
V185	4,46	1,17	28	Teknolojinin kütüphanelere etkisinin artması
V200	4,39	1,13	28	Kullanıcı hizmetlerini geliştirmek için
V205	4,36	1,19	28	İşinizi daha iyi yapabileceğimiz yöntemler keşfedebilmek
V194	4,32	1,25	28	Yeni bilgi sistemi ve teknolojilerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi için,
V191	4,14	1,33	28	Okuyucuya verilen hizmet konusunda lider olmak
V203	4,11	1,34	28	Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini artırmak için
V183	4,07	1,30	28	Dünyadaki globalleşme akımı
V204	4,00	1,41	28	Maliyetleri azaltabilmek için kullanılabiliriyor,
V182	3,63	1,45	27	Geleceğin belirsiz ve değişimin hızlı olması
V202	3,46	1,48	28	Kullanıcılar hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek
V188	2,79	1,26	28	Pazar payını artırmak ve rekabet avantajı sağlamak,.
V187	2,75	1,29	28	Rekabetin yoğunluğu,
V206	2,68	1,54	28	Kitap satıcıları ve pazarlayıcılarıyla iletişim maliyetini düşürmek için,
V207	2,48	1,45	27	Stratejik planlama sürecini geliştirmek için kullanılmıyor

Tablo 23. Rollerle ilgili tutumlar

## Sonuç

Kütüphaneler varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için faaliyette bulunurken diğer çevrelerle bütünleşmesinde getirdiği yoğun bir rekabet baskısı altında bulunmaktadır. Bu rekabette başarılı olabilmek için diğer kütüphanelerin çalışma koşullarını ve verimlilik unsurlarını da göz önünde bulundurarak faaliyetlerine yön vermelidirler. Bir kütüphanenin rekabet gücünün varlığı, kütüphanenin mal ve hizmetlerinin üstünlüğüne, maliyetlerinin düşük olmasına, kullandığı teknolojiye, doğal kaynaklara hakim olma gücüne, yönetim ve pazarlama yeteneğine bağlıdır. Artık stratejik planlama yapan bir kuruluşun, yapmayan bir kuruluştan ya da bir kuruluşun stratejik planlama yapıldığı dönemin yapılmadığı dönemden daha karlı sonuçlar elde ettiği bir gerçektir. Maliyet tasarrufu sağlayarak sonuçta karlılığı arttırıcı etkisi de stratejik planlamanın artık kütüphaneler için de vazgeçilmez olduğunun bir göstergesidir.

- 1) Kullanıcıya verilen hizmetler açısından bir değerlendirme yapıldığında, kütüphaneden yararlanan kullanıcı sayısında ve ödünç alınan kitap sayısında da düşüşün olduğu, üniversitelerde kullanıcı tatminine yönelik çalışmaların ise oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Kullanıcıların kütüphane materyalleri isteklerinin yeterince karşılanmadığı tespit edilmiştir. Kullanıcılara verilen hizmetlerde çeşitliliğe rastlanmadığı gibi geleneksel hizmet türlerinin (kart katalogu gibi) daha çok kullanıldığı, ayrıca kütüphanelerin koleksiyon tanıtımı ve kütüphane kullanımının yaygınlaştırması çalışmalarında da ise tercih edilen genelde kütüphaneye kullananlara ilgi göstermek şeklindedir ve diğer teknikler kullanılmadığı için bu çalışmalar da yetersizdir. Sonuç olarak, yapılan anket çalışması sırasında üniversite kütüphanelerinde kullanıcı memnuniyetinin tam olarak sağlanamadığı gibi, sunulan hizmetler ve kullanıcı memnuniyeti çalışmalarında son derecede yetersiz olduğu görülmüştür.
- 2) Üniversite kütüphanelerinde araştırma-geliştirmeye yeterince önem verilmemektedir.
- 3) Kütüphanelerde kullanıcıya hizmetleri tanıtmak için yeterli pazarlama faaliyetlerinde bulunulmamaktadır.
- 4) Kütüphanelerin daha iyi teknolojiyle donatılmasının sebebi, mevcut teknolojinin eskidiği olarak gösterilmektedir. Diğer çıkarılan bir sonuç, üniversite kütüphanelerinin ülke içi rekabete dönük olduğudur.

Bu sonuç, kütüphanelerin stratejik planlama bakış açısına sahip olmadıklarını göstermektedir.

- 5) Anket sonuçlarında, kütüphanenin tüm örgüt üyelerinin işbirliği içinde çalışması ile yöneticilerin stratejik planlama sorumluluğuna sahip olup olmadığı rolü arasında farklılık tespit edilmiştir.
- 6) Stratejik planlamayı yapacak liderlerin kendilerini geliştirmeye istekli olduğu saptanmıştır. Fakat, liderlerin stratejik planlama ile etkin hizmet verme konusundaki rolleri ve tutumları konusundaki cevaplar incelendiğinde, stratejik planlama ve etkin hizmet verme ile ilgili rol ve tutumlar konusunda henüz bu konuda istekli ve uygulamaya yakın olmadığı sonucu tespit edilmiştir.
- 7) Diğer yandan kütüphaneler etkin hizmet vermek için çeşitli stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Anket sonuçlarına göre en çok tercih edilen mevcut hizmetleri geliştirme ve hizmet çeşitlendirme stratejisidir. Fakat kullanıcılara verilen hizmet türlerine bakıldığında, hizmetlerde çeşitlilik olmadığı görülmüştür. Ayrıca hizmetlerle ilgili geliştirme stratejilerini de yeterince uygulanmamaktadır.
- 8) Anket sonuçlarının istatistiksel değerlendirme ve yapılan inceleme sonucunda üniversite kütüphanelerinde stratejik analiz ve stratejik planlama yapılmadığı saptanmıştır. Üniversite kütüphaneleri henüz stratejik bakış açısına sahip değildir. Kütüphanelerin asıl işlevi olan kullanıcıya iyi hizmet verilip verilmediğini belirlemeye yönelik sorular konusundaki faaliyetleri de yeterli değildir. Sonuç olarak, stratejik planlama yapmayan kütüphaneler yukarıda da belirtildiği gibi etkin hizmet verememektedirler.

## Değerlendirme

Kütüphaneler bir hizmet ve kar amacı gütmeyen işletme olarak değerlendirildiğinde kütüphanelerin sermaye, kar, iflas pazar, arz- talep açısından işletme olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu nedenle kütüphaneler bir işletme olarak stratejik planlamadan yararlanabilirler. Kütüphaneler, çevresindeki değişimlerden ve gelişmelerden etkilenmemek için çevresinde olan değişimleri ve gelişmeleri yakından izlemelidirler. Oysa günümüzde, birçok kütüphane ancak sorunlarla karşı karşıya kaldığı zaman onları çözmeye çalışır ve üniversite kütüphanelerinin çoğunda açık seçik bir planlama sürecine sahip değildir. Bu tür bir stratejiden yararlanan kütüphane yöneticilerinin so-

runları çözmeye güvendikleri başlıca dayanakları, deneyimler ve sezgilerdir. Fakat bu yaklaşım, umulan gelişmeleri hesaba katmadığı için başarısızlığa uğrar ve sonuç olarak da olaylara bağlı, hatta gelişigüzel denebilecek bir sorun çözme yoludur. Bu durumun ise çağdaş yönetim uygulamasının ilkeleleriyle çeliştiği için etkin ve verimli hizmetin sağlanması güçtür. Kullanıcılara etkin ve verimli bir kütüphane hizmeti verebilmesi için, yöneticilerin stratejik analizden yararlanmak zorundadır.

Stratejik planlamada etkin stratejiler geliştirilebilmesi amacıyla incelenen pazar ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi, çevreden gelecek fırsat ve tehditler ile kütüphanenin kaynak ve kabiliyetlerin tespit edilebilmesi için kullanıcı davranışlarının da yakın bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetiminin ilk safhasında kütüphane yöneticisi kütüphanenin mevcut şartlarını değerlendirerek, planları geliştirmesi gerekir. Fakat, stratejik planlarla geleceğe yönelik kararlar alınmaz, geleceğin sürekli değiştiğini göz önünde bulundurarak, kütüphane için en iyi seçenekleri oluşturmak ve böylece şimdiki kararları iyileştirmek amaçlanır. Stratejik planlamanın amacı, gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması değildir. Geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek de değildir, aksine yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir. Kütüphanenin planlaması açısından en önemli aşama, amaç ve stratejilerin belirlendiği aşamadır

Kütüphaneler kar amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olduğundan seçeceği ve uygulayacağı stratejilerde mal üreten işletmelerden çok daha farklı olacaktır. Hizmetin tüm bu özellikleri hizmet işletmelerinde özellikle de kar amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olan kütüphanelerde stratejilerin uygulanmasını ve geliştirilmesini zorlaştırır. Kütüphanelerde kullanıcıya hizmet verdiği için bu çalışmada da insana yönelik stratejileri uygulanması ile mümkün olabilecektir. Kütüphanelerin bir hizmet stratejisi oluşturması için kullanıcının odak noktada yer alması gerekmektedir. Çünkü, kütüphanenin uzun vadeli çıkarlarını belirleyen kullanıcının stratejik konumudur. Stratejik planlama çabalarında kullanıcı başlangıç noktası olarak ele alınmalıdır. Çünkü, kullanıcı, bir hizmetin nasıl, hangi işlem dizisi içine, kim tarafından değil, ürün ve hizmetin kendisine nasıl takdim edildiğine, verilen hizmetten tatmin duyup duymadığına, hizmetin ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğunda bakar. Bu açıdan kütüphaneler hizmetler üzerinde etkili olan stratejilerden hizmet çeşitlendirme, maliyetleri düşürme, toplam kalite yönetimi, kullanıcı yönlendirilmesi ve karşılıklı planlama gibi stratejiler uygulamalıdır. Bütün bu stratejiler insan gücü yoğun hizmet sektörü olan

kütüphanelerin kullanıcıyı tatmin etmesini, etkili ve verimli hizmet vermesini sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Carr, Stephen J. (1992). "Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work", *Library Management* 13 (2): 4-17.
- Dinçer, Ömer (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul:İz.
- Johnson, Heather (1994). "Strategic planning for modern libraries", *Library Management* 15 (1): 7-8.
- Kumar, Krishan (1987). *Library administration and management*. New Delhi:Vikas.
- Line, Maurice B. (1991). "Library management styles and structures: a need to rethink", *Journal of Librarianship and Information Science* 23 (2): 97-104.
- Rao, V. Kasi (1993). "Planning in the field of library and information science management: a strategic approach", *Library Management* 14 (4): 36-42.
- Stueart, Robert D. ve Barbara M. Moran (1987). *Library Management*. Littleton: Libraries Unlimited.