

පුස්තකාලයේ තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය සඳහා කාර්යය මණ්ඩල සහභාගිත්වය ලබා ගැනීම

ජගත් ජේ. ගුරුසිංහාරච්චිගේ
සහකාර පුස්තකාලාධිපති
ශ්‍රී ලංකා ජාතික පුස්තකාල සේවා මණ්ඩලය

එදිනෙදා ජීවිතයේ සෑම අවස්ථාවකම අපට විවිධ තීරණ ගැනීමට සිදු වෙයි. දෛනිකව අප අදින පළඳින දෑ පටන් අප ඉටු කරනු ලබන සෑම කාර්යයකම එක්තරා තීරණ මාලාවකින් පසුව නිශ්චය වේ. මේ අනුව ජීවිතයේ ගැම ක්‍රියාවලියක්ම අප ගනු ලබන තීරණ මත පදනම් වන අතර මෙය තීරණ දාමයක් ලෙස එකිනෙකට සාපේක්ෂ ක්‍රියාවලියක් වශයෙන් ක්‍රියාත්මක වෙයි. පුද්ගලයාගේ බුද්ධි මට්ටම, තරාතිරම, වගකීම් ස්වභාවය, අත්දැකීම්, අධ්‍යාපන මට්ටම හා පෞරුෂත්වය මෙන්ම තීරණ ගනු ලබන පාරිසරික පසුබිම හා පුද්ගලයාගේ මානසික සම්බරතාවය තීරණ ගැනීම සඳහා අඩු වැඩි වශයෙන් බලපායි. පුද්ගලයා තම ගෘහ පරිසරයේ දී මෙන්ම වෘත්තීය හා සේවාස්ථානය සම්බන්ධ කාර්යයන්හි දී ද එදිනෙදා තීරණ ගත යුතු වෙයි.

පුස්තකාලය විවිධ ක්ෂේත්‍රයන්ට අයත් මහජනතාව සඳහා සේවා සපයන ආයතනයක් වන බැවින් හා වර්තමාන සමාජ ආර්ථික රටාව තුළ තරඟකාරීත්වයට මුහුණ දී ඇති ආයතනයක් වන බැවින් තීරණ ගැනීම විශේෂ සැලකිල්ලෙන් හා පරීක්ෂණය කළ යුත්තකි. පුස්තකාල කළමනාකරණ ක්ෂේත්‍රය තුළ මෙම තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය පිළිබිඹු වන, ආකාරය හා ඒ සඳහා පුස්තකාල කාර්යය මණ්ඩලයේ සහභාගිත්වය ලබා ගැනීම පිළිබඳ කෙටියෙන් සාකච්ඡා කිරීම මෙම ලිපිය මගින් අපේක්ෂා කෙරේ.

තීරණ ගැනීම

සපයාගන්නා ලද තොරතුරු පදනම් කර ගෙන හොඳ නොගනු ලබන විකල්ප විසඳුම් රාශියක් අතුරින් වඩාත්ම සුදුසු විකල්පය තෝරා ගැනීම කළමනාකරණයේදී බොහෝ විට 'තීරණ ගැනීම' (Decision making) යනුවෙන් අදහස් කෙරේ. ආයතනයේ සංවර්ධනය උදෙසා ගැටළු විසඳීමේ ක්‍රියාවලිය ද මෙයින් අදහස් කරන අතර එදිනෙදා ගනු ලබන තීරණ ප්‍රමාණය ආයතනයේ සංවර්ධනය දක්වන දර්ශකයක් වන බව සමහරු අදහස් කරති. ආයතනයේ කළමනාකරණ කාර්යයේ දී ක්ෂණිකව ගත යුතු අවස්ථා එළඹෙන අතර සමහර අවස්ථාවලදී සැලකිල්ලෙන් කාලය මිඩාගොස් තීරණ ගත යුතු වෙයි. තීරණ ඒවායේ ස්වභාවය හා තීරණ ගන්නාගේ තත්ත්වය අනුව විවිධ වර්ග යටතේ හඳුනා ගත හැකිය.

දෛනික (නිසම්) තීරණ (Routine decisions)

එදිනෙදා සුපුරුදු කළමනාකරණ රටාව තුළ විධිමත්ව හා නොකඩවා ඉටු කරනු ලබන කාර්යයන් සම්බන්ධව ගනු ලබන තීරණ මෙම ගණයට වැටේ. මෙම තීරණ පුර්වකථනය කළ හැකි පැහැදිලි හා එකඟත්වයට පත්වන නොවන ඒවා වන අතර යම් යම් නියමයන්, විධිවිධාන ඇසුරු කර ගනිමින් ගනු ලබයි. සාමාන්‍යයෙන් විශ්වාසීය පුස්තකාලයේ පාඨක බලපත්‍ර නිකුත් කිරීම, ඒවා අළුත්

කිරීම, දඩ මුදල් අය කිරීම ආදිය නියමිත කාලයට තීරණය කෙරෙන අතර මේ සඳහා ආයතනයේ දෛනික රාජකාරී රටාව අනුගමනය කරන අතර නියමිත වකුලේඛ, ප්‍රතිපත්ති මාලා ආදිය සැලකිල්ලට ගනු ලැබේ. මේ සම්බන්ධයෙන් ගනු ලබන තීරණ අභියෝගයට ලක් වන, බැරැරුම් ලෙස විවාදයට තුඩු දෙන ඒවා නොවේ.

අනෙක් අතට කළමනාකරුවාට සමහර අවස්ථාවල දී විවිධ අර්බුද පැන නැගිය හැකි හා උද්ඝෝෂණ, විරෝධතා ආදියට තුඩු දිය හැකි හෝ ඒවාට වඩා තම වෘත්තීයව හා තනතුරට බලපෑම් ඇති විය හැකි තීරණ ගැනීමට සිදු වෙයි. මෙබඳු තීරණ 'අර්බුද තීරණ' (Crisis decisions) වශයෙන් සැලකිය හැකිය. මෙම තීරණ ගැනීමේ දී කාලය මිඩාගොස් කිරීමට සිදු වන අතර අවස්ථාව විසින් වඩාත් සංකීර්ණ බවට පත් විය හැකිය. එසේම, නවත් වීමක දී අර්බුද විසින්ම කළමනාකරුවා තීරණවලට පොළඹවනු ඇත. මෙවා ක්ෂණික තීරණ වශයෙන් මෙන්ම කල්ගත වන තීරණ ද විය හැකිය. සාමාන්‍යයෙන් පුස්තකාලයේ විවෘතව තබන කාලය (Opening hours) අඩු වැඩි කිරීම, පුස්තකාලයේ පවත්වාගෙන යනු ලබන සේවාවන් අත් සිටුවීම, ශාඛා පුස්තකාල වසා දැමීම, වැය සීමා කිරීම, සේවකයින් මාරු කර යැවීම හා ඔවුන්ගේ අනිවාර්ය සේවා නිශ්චය කිරීම වැනි තීරණ මෙසේ අර්බුදවලට තුඩු දිය හැකිය. ආයතනයේ සංවර්ධන සැලසුම් සකස්

කිරීමේ දී කළමනාකාරීත්වයට හිරණ ගැනීමට සිදු වේ. මෙහිදී ආයතනයේ ක්‍රියාත්මක වන විවිධ ආයතන පර්යේෂණ, සංගණන වාර්තා හා සංඛ්‍යාලේඛන උපයෝගී කර ගනු ලැබේ. මෙබඳු හිරණ කාලය වැය කරමින් විධිමත්ව ගනු ලබන අතර අර්ථදැරවුමක් තුළ දීම බොහෝ සෙයින් අඩු වේ. පුස්තකාලයේ මුදල් වර්ෂය සඳහා ඇස්තමේන්තු සකස් කිරීම, කාර්යය මණ්ඩල පුහුණුවීම සැලසුම් කිරීම හා නව සේවා හඳුන්වා දීමත් වර්තමාන පාඩකයින්ගේ (Existing users) මෙන්ම අපේක්ෂිත පාඩකයින්ගේ ද (Potential users) අවශ්‍යතා උපකල්පනය කිරීමත් මේ හා සම්බන්ධ වේ.

මෙයට අමතරව පුස්තකාලයේ එදිනෙදා මුහුණපාන ගැටළු සඳහා ක්ෂණික හිරණ ගැනීමට සිදු වෙයි.

ඉහත කවර හිරණ ගැනීමක දී ටුව ද සාධාරණීකරණයක් (Justification) අවශ්‍ය වන අතර එය ආයතනයේ අවශ්‍යතා මත පදනම් වේ. හිරණයන්හි සාධාරණීකරණය සේවක හා පාඩක විශ්වාසය රඳවා තබා ගැනීමට හේතු වන අතර මානව වර්ගයා නිරන්තරයෙන්ම හැඟීම හා ආබේදය සන්තප්ත වන බැවින් කළමනාකරුවාට සර්ව සාධාරණ හිරණ ගැනීම උෂ්කර විය හැකිය.

හිරණ ගැනීමේදී සාධාරණ හා අපක්ෂපාතී බව (Rational) වඩාත් අවශ්‍ය වුව ද ඒ කෙරෙහි දැඩි ලෙස බලපෑම් එල්ල කළ හැකි කරුණු රාශියක් හඳුනා ගත හැකිය. ආයතනික ප්‍රතිපත්ති හා සංස්කෘතිය (Organization Culture and Politics) හිරණ කෙරෙහි විශේෂයෙන් බලපායි. නිදසුන් ලෙස ශ්‍රී ලංකාවේ මහජන පුස්තකාල පද්ධතිය පළාත් පාලන ආයතන යටතේ (Local government) ගොනු වී ඇති අතර පුස්තකාලයේ පරිපාලන කාර්යයන්ගෙන් බොහෝ ප්‍රමාණයක් අදාළ මහනගර සභාවේ, නගර සභාවේ හෝ ප්‍රාදේශීය සභාවේ පරිපාලනය ප්‍රතිපත්ති අනුව වෙනස් වේ. මේ ආයතනයේ දේශපාලන වටපිටාව, පුද්ගල ආකල්ප ආදිය අධිකාරීත්වය හරහා බලපවත්වනු අතර

පුස්තකාලයේ ගනු ලබන හිරණ වටා පැහැදිලි නොවිය යුතුය.

කළමනාකරුවා තුළ පවත්නා පුද්ගල පක්ෂාභීතිය (Personal bias) පෞරුෂත්ව ගැටුම් ද (Personality conflicts) ආයතනයේ හිරණ කෙරෙහි බලපායි. සමහර අවස්ථාවන්හි දී කළමනාකරුවා තම හිතවත් කණ්ඩායම්වලට වාසි වන ආකාරයේ හිරණවලට එළඹෙන අවස්ථා දැකිය හැකිය. විශේෂයෙන්ම රාජකාරී පැවරීම, කාර්ය මණ්ඩල පත් කිරීම, වරප්‍රසාද, උසස්වීම් හා පුහුණුවීම් අවස්ථා ප්‍රදානය කිරීම වැනි අවස්ථාවන්හි දී පක්ෂාභීතී හිරණ ගැනීමට ඉඩ තිබේ. මෙයට අමතරව ආයතනයේ පුද්ගලාන්තර ගැටුම් හේතු කොට ගෙන හිරණ ගැනීම ප්‍රමාද වීම හෝ හිරණයන්හි ස්වරූපය වෙනස් වීම සිදු විය හැකිය. එමෙන්ම සිය තනතුරට අභියෝගයක් වන අවස්ථාවන්හි දී හා කීර්ති නාමයට හානිදායක ලෙස බලපෑම් ඇති විය හැකි අවස්ථා හේතු කොට හිරණයන්හි ස්වභාවය වෙනස් විය හැකිය.

ආයතනයෙහි අභ්‍යන්තර හා බාහිර කණ්ඩායම්වල බලපෑම (Group pressure) හිරණ කෙරෙහි බලපා හැකිය. අභ්‍යන්තර වශයෙන් සේවකයින්ගේ (Subordinates) විවිධ සංවිධානාත්මක හෝ අසංවිධානාත්මක ක්‍රියාකාරකම් මෙන්ම බාහිර වශයෙන් පාඩක/පාරිභෝගික (User Customer) කණ්ඩායම්වල ක්‍රියාකාරකම් හිරණ ගැනීම කෙරෙහි ප්‍රබල ලෙස බලපෑ හැකිය. නිදසුන් ලෙස විශ්වවිද්‍යාල පුස්තකාලයෙහි සේවක මණ්ඩලයේ මෙන්ම පාඩක සිසුන්ගේ උද්ඝෝෂණ, වැඩ වර්ජන, පීකට්- ව්‍යාපාර හා උපවාස ආදිය කළමනාකරුවාගේ (පුස්තකාලාධිකාරීගේ) හිරණ ගැනීම කෙරෙහි බලපානු ඇත.

ආයතනයේ හිරණ ගැනීම කෙරෙහි ඉහත සඳහන් සාධක සුබවාදී මෙන්ම අසුබවාදී ලෙස බලපෑ හැකි අතර සමහර විට හිරණ කෙරෙහි බාධා පැමිණවිය හැකිය. එසේම හිරණ ගැනීමේ අවශ්‍යතාවයේ ප්‍රමාණය (Importance

of decision making) හා ඒ සඳහා සපයා ගෙන ඇති තොරතුරු වැටුපු බලතාවය හා වැදගත්කම මත හිරණ ගැනීම ඉක්මන් හෝ ප්‍රමාද විය හැකිය. කෙසේ වුව ද ආයතනයේ වැදගත්ම සඳහා හිරණ ගැනීම අවශ්‍ය වෙයි.

හිරණ ගැනීමේ වැදගත්කම

මූලික වශයෙන් හිරණ ගැනීම කළමනාකරණ අවශ්‍යතාවකි. (Managerial need) සිය කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ දී සැලසුම් කිරීම, සංවිධානය කිරීම ඵලා මෙහෙයවීම හා පාලනය කිරීම ආදී පරිපාලන කාර්යයන් ඉටු කිරීම සඳහා ඉහළ කළමනාකරුවාගේ (Top manager) පටන් පහළ මට්ටමේ කළමනාකරුවා (Line manager) දක්වා දායකත්වය අවශ්‍ය වෙයි. පුස්තකාලය සඳහා සේවකයින් බඳවා ගැනීම, ඔවුන්ට රාජකාරී පැවරීම, මුදල් පරිපාලනය, දෛනික කටයුතු සැලසුම් කිරීම හා ගැටළු විසඳා ගැනීම ආදිය සඳහා කළමනාකාරීත්වය මැදිහත් වන අතර මෙම සියලු කාර්යයන් සඳහා හිරණ ගැනීම ඉතා වැදගත් වෙයි. මෙසේ ගනු ලබන හිරණ දිගුකාලීන හා කෙටිකාලීන විසඳුම් විය හැකි අතර අන්තර් විසඳුම් (Interim) හෝ කාටකාලීන විසඳුම් (Adoptive) හෝ නිවැරදි කිරීමේ හිරණ (Corrective decisions) විය හැකිය. මේවා ප්‍රාථමික විසඳුම් (Primitive decisions) හෝ කඩිනම් විසඳුම් (Contingency decisions) ස්වරූපයෙන් ඉදිරිපත් විය හැකිය.

තවත් අතකින්, හිරණ ගැනීම ආයතනයේ අර්බුද වලකාලීමට හා විසඳා ගැනීම උපකාරී වෙයි. නියමිත කාලයට හිරණ ගැනීම මගින් ආයතනයේ සේවක අසහනය (Unrest), නිෂ්පාදන කඩා කඩා වැටීම, පාරිභෝගික (පාඩක) අභ්‍යන්තීය, වෙළඳපොළ අවපාතයන් ආදිය වලකාගත හැකිය. ආයතනයේ නිෂ්පාදන හා පරිපාලන රටාවේ ක්‍රමික ගලා යාම (Smooth functioning) සඳහා හිරණ වැදගත් වනුයේ ඒ මගින් අවිනිශ්චිතතාවය (Confusion), අනවශ්‍ය ද්විත්වකරණය (Unwanted duplication) හා ප්‍රමාද වීම වලකා ගත

ලැබීමේදී ආයතනයේ දැක්විය යුතු (Productivity) තිරණ ලැබීම ඉතා අවශ්‍ය වෙයි. නිරන්තර ඇගයීම තුළින් කාර්යක්ෂමතාවය හා සම්පත්තාවය (හා) ක්‍රියාත්මක කිරීමේදී (හා) ගන්නා ඇගයීම් තොරතුරු මගින් අනාගත (අනාගත) හා අවදානමක් (Future hazards) ප්‍රධාන කාර්යය කොට ඒවාට අවශ්‍ය විසඳුම් සැලසුම් කළ හැකි වේ. පුස්තකාලයේ සම්පත් පාරිභෝගික මගින් ප්‍රායෝගිකව තොරතුරු අවශ්‍යතාවයන් ස්වභාවය හා ප්‍රායෝගික සාක්ෂිමය ආදිය නිශ්චය කළ හැකි අතර පුස්තකාලයේ අවදානම් අනාගත කාර්යයන්හිදී වඩාත් අවධානය යොමු කළ යුතු ක්ෂේත්‍ර මානසිකත්වය (Morale) නැවැත්වීමට ප්‍රබල ලෙස ක්‍රියාකාරී වෙයි. අද පවත්නා තරගකාරී සමාජ ආර්ථික රටාව තුළ ආයතනයේ රඳා පැවැත්ම (Survival) සඳහා ආයතනයේ ගතිකය, දුර්වලතා, අභියෝග හා ව්‍යාපාරික අවස්ථා තක්සේරු කිරීමත් ඒ මත පදනම් වූ ප්‍රතිපත්ති තිරණ ලැබීමත් අවශ්‍ය වෙයි.

සමහර කළමනාකරුවන් තිරණ මොඩියුල (Decision module) භාවිත කරමින් තිරණ ලැබීම පහසු කර ගනු දක්නට ලැබේ. තිරණ ලැබීම හා ගැටළු විසඳීම අතර සම්ප සබඳතාවයක් දක්නට ලැබෙන අතර කවර තිරණ ලැබීමකදී වුව ද විශේෂ අවධානය යොමු කළ යුතු මූලික ක්‍රියා පටිපාටීන් දක්නට ලැබේ.

1. ගැටළුව හඳුනා ගැනීම, ගැටළුවේ ස්වභාවය, ගැටළුව ඇති වීමට හේතු හා ඒවායේ විවිධ පැතිකඩ විග්‍රහ කිරීමට අවශ්‍ය වන අතර විශේෂයෙන්ම, තිරණ ලැබීම අවශ්‍ය වන වටපිටාව පිළිබඳව විමසා බැලේ.
2. ගැටළුව විසඳාලීම සඳහා භාවිතයට ගත හැකි විකල්ප විසඳුම් සොයා බැලිය යුතු වේ. විකල්ප විවිධ වන අතර මෙහිදී පරීක්ෂණය (Brainstoraring) වැදගත් වෙයි. විකල්ප විසඳුම් බහුල වූ තරමට තිරණයෙහි නිරවද්‍යතාවය ඉහළ යයි.
3. විකල්ප විසඳුම් විග්‍රහ කිරීම. එක්

එක විකල්ප විසඳුමක් ආදායක කෙරෙහි ඇදහා ගතකාර්යය හා ඊ මගින් ඇති විය හැකි අනුරූප ප්‍රතිචාර විමසා බැලිය යුතු වේ. විකල්ප ලැබීමේදී විග්‍රහ කිරීමේ එකිනෙක සසඳා බැලීමත් ආයතනයේ අරමුණු ඉටුකර ගත හැකි ප්‍රතිපත්ති සමග වඩාත් සංසන්දනය වන විකල්පය තෝරා ගත යුතු වෙයි.

4. තිරණ ලැබීම හෙවත් සුදුසු විකල්පය තෝරා ගැනීම. මෙහිදී තිරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා අවශ්‍ය උපාය මාර්ග (Strategy) සැලසුම් කළ යුතු වෙයි. තිරණයේ බලපෑමට ලක්වන සියලු පාර්ශව තිරණය සම්බන්ධයෙන් දැනුවත් කළ යුතු වෙයි.
5. තිරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම ඇගයීම හා සමාලෝචනය ක්‍රියාත්මක කිරීමෙන් අනතුරුව තිරණ නිසි ඇගයීමකට (Evaluation) ලක් කළ යුතු අතර ප්‍රතිපෝෂණය (Feedback) හා අවශ්‍ය වන්නේ නම් ප්‍රතිතිරණ ලැබීම සිදු වෙයි. මේ අනුව තිරණ ක්‍රියාවලිය වක්‍රයක් ලෙස ක්‍රියාත්මක වෙයි. නූතන කළමනාකරුවා තිරණ ලැබීම සඳහා නව තාක්ෂණයේ පිහිට ලබා ගනු දැකිය හැකිය.

පුස්තකාලයේ තිරණ ගැනීම සඳහා කාර්යය මණ්ඩල සහභාගිත්වය

ආයතනයේ තිරණ ලැබීම විවිධ මට්ටම්වලින් හා විවිධ ක්‍රම මගින් සිදු වන අතර එය විශේෂයෙන්ම ආයතනයේ පරිපාලන රටාව මත පදනම් වේ. සමහර තිරණ ලැබීම් ඉහළ කළමනාකාරීත්වයට සීමා වන අතර සමහර තිරණ ඊට පහළ කළමනාකරුවන් මගින් හෝ සාමූහික සහයෝගයකින් ගත යුතු වෙයි. සමහර හිඳි තිරණ සඳහා එක් නිලධාරියකුට හෝ කිසි දෙනෙකුට වගකීම හාර ගෙන කටයුතු කිරීමට සිදු වෙයි. අනෙක් අතට සමහර තිරණයන්හි රහස්‍යභාවය රැක ගත යුතු තිරණ මෙන්ම සේවක මණ්ඩල

සහ අනෙකුත් විවිධ ක්‍රම මගින් සිදු වේ.

විශේෂයෙන්ම ආයතනයේ කළමනාකරුන් පරිභෝගී (Human relations school of management) සහයෝගී සහ සහභාගී කළමනාකරු ක්‍රමය (Participative management) හඳුන්වා දෙන (හැර) අතර තිරණ ලැබීමේ ක්‍රියාවලියට මෙහි කාර්යය මණ්ඩලය ඉහළ සිට සහභාගී සහයෝගී අවධානය සහභාගීකරණ ලැබීම කෙරෙහි අවධානය යොමු විය. සහභාගීකරණ කළමනාකරු ක්‍රමය තුළ තිරණ ලැබීමේදී විවිධ පාර්ශ්ව මෙන්ම අපාඩු ද දැකිය හැකිය. එක් අතකින් එය මුද් ආයතනයේ තනි ඒකකයක් ලෙස සලකා ගෙන තිරණ ලැබීමේ ක්‍රියාවලියට හදුන් කර ගනිමින් වඩාත් සාධාරණ වූ සාමූහික ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී මානසික ගමන් කරන අතර සේවකයාගේ (Subordinate) සහභාගීකරණ මානසිකත්වය නැවැත්වීමට කටයුතු කරයි. අනෙක් අතට මෙම ක්‍රමය වැඩි කාලයක් මිඩාගු කරමින්, තනි පුද්ගල විගතීම් වලක්වාලන අතර කළමනාකරුවන් කිසි දෙනෙකුගේ ශ්‍රමය වැය කරවයි. සමහර අවස්ථාවල දී මෙම ක්‍රමය හිඳි තිරණ ලැබීම අපහසු කරවයි.

ආයතනයක තිරණ ලැබීමේ ස්වභාවයන් කිසියක් හඳුනා ගත හැකිය.

1. කළමනාකරුවා පුද්ගලිකව ම තම අභිමතයට අනුව තිරණ ලැබීම.
2. කළමනාකරුවා තමන්ට අවශ්‍ය තොරතුරු තම සේවක මණ්ඩලයෙන් ලබා ගන්නා අතර තනිවම තිරණයන්ට එළඹීම.
3. කළමනාකරු තම සේවක මණ්ඩලය සමඟ කණ්ඩායමක් ලෙස ගැටළු සාකච්ඡා කිරීම, ඔවුන්ගේ යෝජනා සලකා බලා සාමූහිකව තිරණ ලැබීම.
4. තිරණ ලැබීම සඳහා සේවක කණ්ඩායම්වලට බලතල ලබා දීම හා ඒ මගින් පොදු කණ්ඩායම් තිරණවලට එළඹීම.

ආයතනයෙහි පවත්නා පරිපාලන

පුද්ගල තීරණ ගැනීමේ සැලැස්මකට කෙරෙහි බලපාන බව ඉහත සඳහන් වීණි. සමහර ආයතන මධ්‍යගත (Centralized) ක්‍රමයක් යටතේ පාලනය වෙයි. එමෙන්ම මෙම ක්‍රම දෙකෙහි සංයුතියක් (Centralized - decentralized) තවත් ආයතන අනුගමනය කරති. විමධ්‍යගත ක්‍රමය යටතේ ඒ ඒ අංශවලට අදාළ තීරණ එම අංශ භාර කළමනාකරුවන් විසින් ගනු ලබන අතර මධ්‍යගත ක්‍රමය යටතේ ඇති ආයතනයන්හි සියලු තීරණ ඉහළ කළමනාකාරීත්වය මගින් ගනු ලබයි. මධ්‍යගත - විමධ්‍යගත ක්‍රමය යටතේ සමහර තීරණ පහළ කළමනාකරුවන් විසින් ද ගනු ලබයි. මෙම කවර ක්‍රමයක වුව ද ආයතනයේ ප්‍රතිපත්තිවලට හා ඉහළ කළමනාකාරීත්වයේ යම පාලනයකට යටත් ව තීරණ ගැනීම දක්නට ලැබේ.

කවර ආයතනයක වුව ද තීරණ ක්‍රියාවලිය සාමූහික ක්‍රමයක් මත පදනම් වීම වැදගත් වේ. මෙය ආයතනයේ අභිමතාර්ථයන්ට අනුව ගැලපෙන ක්‍රමයක් විය යුතුය. විශේෂයෙන්ම, පුස්තකාලයට අදාළ තීරණ ගැනීමේ දී සාමූහික ක්‍රමයක් අනුගමනය කරමින් සමස්ථ කාර්ය මණ්ඩලයම එක් එක් ප්‍රමාණයෙන්, විවිධ මට්ටමින් සහභාගී කරවා ගැනීම වැදගත් වෙයි. මේ සඳහා අනුගමනය කළ හැකි ක්‍රම හා උපායමාර්ග කීපයක් ඇත.

(අ) තීරණ සඳහා අවශ්‍ය තොරතුරු සපයා ගැනීම

තීරණ ගැනීම සඳහා තොරතුරු අවශ්‍ය වේ. මේ තොරතුරු ලබා ගැනීමේ දී අනිවාර්යෙන්ම කාර්යය මණ්ඩලයේ සහාය ලබා ගත යුතු වෙයි. ආයතනය තුළ යහපත් සන්නිවේදන රටාවක් ගොඩ නැගීම තුළින් සේවක මණ්ඩලයේ තොරතුරු ඉක්මනින් හා විධිමත්ව කළමනාකාරීත්වය වෙත ගලා යාමට ම. සැලැස්විය හැකිය. ආයතනයේ සන්නිවේදන පද්ධතිය සාමාන්‍යයෙන් වාචික හා ලිඛිත වශයෙන් ද්විවිධ වන අතර වාචික සන්නිවේදනය දුරකථන පද්ධතිය මගින් හා සම්මුඛ සාකච්ඡා

ක්‍රමය මගින් සමන්විත වෙයි. ලිඛිත සන්නිවේදනය ලිපි ගොනු සංසරණය හා වාර්තා මගින් ඉටු වේ. සන්නිවේදන පද්ධතිය ඉහළ කළමනාකාරීත්වයේ පටන් පහළ සේවකයා දක්වාත් (Top-Bottom) පහළ සේවකයාගේ සිට ඉහළම කළමනාකරුවා දක්වාත් (Bottom-Up) මෙන්ම සමාන්තරව ද (Horizontal) අවශ්‍යතාවය අනුවද වෙන පරිදි පුබලව සංවිධානය විය යුතු වේ. මේ අනුව කළමනාකරුවාට කළමනාකරණ පද්ධතිය (Management Information System) මගින් ලබා ගන්නා තොරතුරු උපයෝගී කර ගෙන තීරණ ගත හැකි වේ.

පුස්තකාලයේ කටුන්ටරයේ සේවය කරන නිලධාරීන් විසින් සපයනු ලබන වාචික තොරතුරු මෙන්ම සංඛ්‍යා ලේඛන ආදිය පදනම් කර ගෙන පාඨක ඉල්ලුම ගණනය කළ හැකි අතර එය ප්‍රතිග්‍රහණ කටයුතු, සම්පත් එකතුවත් වර්ධනය කිරීම (Collection development), තොග ඉවත් කිරීම (Weeding), නිලධාරීන් මාරු කිරීම, අනිකාල සේවා සංවිධානය ආදිය සම්බන්ධ තීරණ ගැනීම සඳහා වැදගත් වෙයි. අනෙක් අතට ලිපි ගොනු සටහන් මගින් ඉදිරිපත් කරන තොරතුරු පුස්තකාලයේ පරිපාලන තීරණ සඳහා වැදගත් වෙයි. පාඨක සමීක්ෂණ (User survey), අධ්‍යයන වාර්තා ආදී තොරතුරු පුස්තකාලයේ නව සේවා ආරම්භ කිරීමට මෙන්ම දැනට පවත්නා ජනප්‍රිය නොවූ සේවා අත්හිටුවීමට ප්‍රයෝජනවත් වෙයි. මෙම සියළු තීරණවල දී පුස්තකාලයේ කාර්යය මණ්ඩලය සෘජුව මෙන්ම වක්‍රව සහභාගී කරවා ගත හැකිය.

(ආ) අධිකාරීත්වය පැවරීම (Delegation of Authority)

විශේෂයෙන්ම, විමධ්‍යගත පරිපාලන ක්‍රමයක් තුළ දී විවිධ මට්ටමේ තීරණ ගැනීම ඒ ඒ කළමනාකරුවන්ට පැවරෙයි. ඉහළ කළමනාකාරීත්වය වෙනුවෙන් තීරණ ගන්නා මෙම නිලධාරීන් තමන්ගනු ලබන තීරණ සාධාරීකරණය කිරීම

සම්බන්ධ පහතින් දැරිය යුතු වේ. අධිකාරීත්වය පැවරීම තනතුරු මට්ටමින්, දෙපාර්තමේන්තු මට්ටමින්, අංශ මට්ටමින් හෝ විෂය පථය මට්ටමින් කළ හැකි වෙයි. විශ්වවිද්‍යාල පුස්තකාලයක පාඨක සේවා, ප්‍රතිග්‍රහණ, සුවිකරණ හා වර්ගීකරණ ආදී කාර්යයන් වෙත වෙනම සහකාර පුස්තකාලයාධිකාරීන්ගේ හට පැවරිය හැකිය. ශාඛා පුස්තකාල පාලනය කිරීමේදී ඒවාට අදාළ තීරණ ගැනීම සඳහා සහකාර පුස්තකාලයාධිකාරීන් පත් කළ හැකිය. මෙසේ බලය පැවරීමේ දී නිලධාරීන්ගේ නතතුරු, කළමනාකරණ හැකියාව, පුස්තකාලයේ පරිසරය ආදිය පිළිබඳ සැලකිලිමත් විය යුතු වෙයි.

(ඇ) කමිටු පත් කිරීම (Committee appointment)

ආයතනයෙහි බැරැරුම තීරණ ගැනීමේ දී (Risk-taking) බොහෝ කළමනාකරුවන් අනුගමනය කරන ක්‍රමයක් වන කමිටු පත් කිරීම මගින් තීරණ ගැනීම සඳහා කාර්යය මණ්ඩලය සහභාගී කරවා ගත හැකි වෙයි. බොහෝ විට කමිටුවක් බහු පුද්ගල වන අතර ඒක පුද්ගල කමිටු ද දක්නට ලැබේ. තීරණ ගැනීම සඳහා කමිටු පත් කිරීමේ දී කමිටුවට ඇතුළත් කරනු ලබන සාමාජිකයින් අදාළ ක්ෂේත්‍රය (කාර්යය) පිළිබඳ පුළුල් අවබෝධයක් ඇති අය විය යුතු අතර බොහෝ දුරට වගකීම දැරිය හැකි අය විය යුතුය. පුස්තකාලයෙහි තොග ඉවත් කිරීම, ප්‍රතිග්‍රහණ ප්‍රතිපත්ති සකස් කිරීම ආදී කටයුතු සම්බන්ධ තීරණ ගැනීම සඳහා කමිටු පත් කළ හැකිය. විශේෂයෙන්ම, පුස්තකාලයේ අර්බුද පැන නැගීමට තුඩු දෙන කාර්යයන් සම්බන්ධ තීරණ ගැනීමේදී මෙය වඩාත් උචිත වෙයි. විශ්වවිද්‍යාල පුස්තකාලයක තොග ඉවත් කිරීමේ දී සමහර පාඨක කණ්ඩායම්වල විරෝධතාවයන්ට ලක් විය හැකි බැවින් ඒ සඳහා අදාළ අංශවල කාර්ය මණ්ඩලයෙන් සැලසුම්ලත් කමිටුවක් පත් කොට, ඉවත් කිරීමට වඩාත් යෝග්‍ය පුස්තකාල ද්‍රව්‍ය නිගමනය කළ හැකිය. මෙසේ ඉවත් කරනු ලබන තොගවලට

