

TÜRK KÜTÜPHANECİLER DERNEĞİ BÜLTENİ

XXV. Cilt, 2'inci Sayı

1976

Vol. XXV, No. 2

PLANLAMA NEDİR?

Dr. Mustafa AKBULUT

DTCF Kütüphanecilik Bölümü Asistanı

Bugünün anlayışı ile planlamanın İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Planlama ile ilgili literatürün de bu dönemden sonra yoğunluk kazadığı görülür. Bununla beraber daha 1916 yılında Henry Fayol (1) başarılı bir idare için planlamanın önemini belirtmiş ve bir ve beş yıllık bütçe planları için örnekler vermiştir.

En basit şekliyle düşünülecek olursa planlama insanlar tarafından günlük olarak gerçekleştirilmektedir. Kişisel işlerimizi yönetmek ve amaçlarımıza belirli bir zaman süresi içerisinde ulaşabilmek için kararlar veririz. Devlet ve hükümet idaresinde, ticaret hayatında ve çeşitli mesleklerde planlama daha resmi ve daha karışık bir durum alır; çünkü kurumlar ve hükümetler tarafından hazırlanıp uygulanan planların sonuçları binlerce ve milyonlarca insanın hayatını ve bir ülkenin kaderini etkiler.

Bilindiği gibi İkinci Dünya Savaşı'nın Avrupa'nın ekonomi ve endüstride gelişmiş ülkelerine olan yıkıcı etkileri bu ülkeleri savaş sonrasında yenileme ve geliştirme problemlerini çözümlenmek için tedbirler almaya zorlamıştır. Meselâ Fransa «İlk Modernleştirme Planı» veya «Monnet Planı» diye bilinen planı hazırlayan ilk Avrupa Ülkesi olmuştur. (2) Ayrıca 1948 yılında uygulamaya konan «Marshall

Plan» ı da ulusal kaynakların bilinmesi ve iyi kullanılması için Avrupa ülkelerinin ayrıntılı yıllık ve beş yıllık planlar yapmasını öngörmüştür.

Bugün dünyamızda gelişmekte olan ülkeler, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmak için planlar yapmakta; gelişmiş ülkeler ise büyüme hızını artırmada, bölgesel farklılıkları gidermede ve işsizlik problemlerini çözümlenmede planlamadan yararlanmaktadırlar. (3)

Konunun ışığında düşünecek olursak aklımıza şu soru gelebilir : Geleceğe doğru yapılacak yaklaşımlar bilinmeyenlerle dolu olduğuna ve geleceğin bize neler getireceğini kesin olarak bilemeyeceğimize göre neden planmaya bu kadar önem verilmektedir? Şunu açıkça bilmeliyiz ki bilimsel yönetimin ana fonksiyonlarından biri de planlamadır. Organizasyonla ilgili amaçların gerçekleştirilmesinde planlama çok önemlidir. Bugün geleceğin bize neler getireceğini bilemediğimiz bir gerçektir. Fakat planlamayı önemsememek, ileriye bakmamak ve geleceği hesaba almamak demektir. Harold Koontz (4) a göre yetkisinin derecesi ne olursa olsun, planlama her yöneticinin görevidir ve plansız verilecek kararlar gelişigüzel ve tesadüfi verilmiş kararlar olacaktır.

Planlama nedir ve planlama dediğimiz zaman bundan ne anlıyoruz? Birçok araştırmacılar ve planlama uzmanları çeşitli, fakat esasta birleşen tanımlar yapmışlardır. Ben bunlardan burada sadece iki tanesini vermekle yetineceğim. Robert E. Kemper (5) e göre planlama «bugünkü kararlarımızın geleceğe yönelikliliği ile ilgili bir işlem» dir. Koontz (6) a göre ise «akıllıca yapılan bir işlem, izlenecek yolların bilinçli olarak belirlenmesi ve kararların amaçlara, gerçeklere ve iyi yapılmış tahminlere dayandırılması» dir.

Planlama, iyi hazırlandığı ve dikkatli olarak uygulandığı zaman, birçok yararlar sağlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz :

- a) uygulamada ekonomi
- b) endişelerin giderilmesi
- c) haberleşme imkânlarının geliştirilmesi
- d) uygulamanın denetiminde kolaylık

Bütün bunlara ek olarak iyi düzenlenmiş bir planlama, yönetimin gelişimleri geriden izlemesi yerine yeni gelişmeler yaratmasına yol gösterir.

Planlama bilimi planlama işleminde dikkate alınması gereken bazı önemli basamaklar geliştirmiştir. Koontz (7), Kemper (8) ve Preston P. LeBreton (9) iyi bir planın hazırlanmasında gerekli basamakları (aşamaları) eserlerinde madde madde belirlemişlerdir. Mesela Kemper'in planlama basamakları şöyledir :

1. genel amaçların belirlenmesi
2. çevrenin tanımının yapılması
3. plana duyulan gerekliliğin bilinmesi
4. stratejik plan için gerekli organizasyonun yapılması
5. Çevrenin gelecekte alacağı durumun tahmini
6. genel amaçlar içindeki özel amaçların ayrıntılarının gösterilmesi
7. uygulama için izlenecek yolların (alternatiflerin) seçilmesi, değerlendirilmesi ve bu alternatiflerden en iyisinde karar kılınması
8. planın hazırlanması
9. planın incelenmesinden sonra onayın alınması
10. planın uygulanması.

Başarılı bir planlama işleminin yürütülebilmesinde yararlı ve gerçekçi amaçların neler olduğunun bilinmesi ve bunların açık ve kesin bir şekilde belirlenmesi en başta gelir. Amaç dediğimiz zaman anladığımız husus, plan uygulandığında ortaya çıkmasını istediğimiz durum ve görüntü, kısaca başarıdan başka bir şey değildir.

İnsanlar bir toplum, bir sosyal çevre içinde yaşarlar. Bunun gibi, kurumlar ve kuruluşlar da bir sosyal, ekonomik ve teknik çevrede yer alır ve hizmet verirler. Dış çevre diye adlandırdığımız bu çevrenin bir etken olarak her yönüyle incelenmesi yukarıda anılan genel ve özel amaçların bir formüle bağlanması için şarttır. Bu bakımdan ulusal düzeyde bir kütüphane ve enformasyon planlaması yapılırken bu dış çevrenin yapı, özellik ve etkinlik durumunun bilimsel bir analizi gerekir.

Genel olarak söylersek; bir bakıma planlama, geleceğin nasıl olacağı ve ne şekil alacağı ile ilgili tahminlere dayanır diyebiliriz. Geleceği tahmin edebilmemiz için de geçmişi ve bugünü çok iyi bilmemiz zorunludur. Bu konularda edinilecek bilgilerle yapılacak geleceğe ait tahminler daha da açıklık kazanır. Böylece, geleceğe yönelik, iyi bir tahminle kuvvetlendirilen, planlama daha olumlu ve güvenilir bir şekil alır. Ancak burada bir durumu açıklamakda yarar vardır, o da

şudur: Planlama için iyi bir tahmin şarttır, fakat tahmin yapma hiçbir zaman planlama demek değildir. Çünkü tahmin yapma sadece geleceğin nasıl olacağını anlayabilme veya görebilme çabasından başka birşey değilken, planlama bir uygulama ve bu uygulama sonucu bir amaca ulaşma işlemidir. Bir plan uygulandığı ve gerçekleştirildiği zaman çevreyi etkileyip değiştirebilir. Bu durumda yeni yapılacak planlar için gerekli tahminler esaslı bir şekilde gözden geçirilecektir. Değişen tahminlere dayanılarak yapılan planlar da şüphesiz değişmiş olacaktır.

Planlamada çok önemli diğer bir nokta da karar vermedir. Karar verme planlamada arzuladığımız amaca ulaşmada izlenecek yollardan (alternatiflerden) en iyisini ve doğrusunu bulup seçme yeteneğidir. Ancak karar verme, de, tahminde olduğu gibi, planlama demek değildir. Zira planlamada bir süre söz konusudur, karar verme de ise böyle birşey yoktur. Uygulama işlemi süresinin kesin olarak bilinmesi ve belirlenmesi planlamanın belli başlı özelliklerinden biridir.

Plan yapma işlemi bitirildikten ve yapılan plan onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir. Uygulamayı kişiler veya kuruluşlar yönetebilir. Planı yapanla uygulayan kuruluş aynı olabilir. Bu, sorumluluk ve yetkilerin aktarılmasını, uygulamada kullanılacak taktik ve metodların seçimi ve yönetimini kolaylaştırır. Uygulamayı yapacak kişiler ve kuruluşlar değişik ise, transfer işi biraz daha güçleşir.

Konunun bu akışı içerisinde önemli bir noktaya daha değinmek isterim. Planlama tekniği, saydığımız basamakları adım adım izlemenin üstünde bir işlemdir. Plan süresinin dikkate alınması, izlenecek politikanın saptanması ve planın işleyişinin denetimi plancıların yapması gereken diğer önemli işlerdir.

Eğer planlama günlük rapor ve bilgilere dayanılarak yapılmış ve bir yılı veya daha kısa süreyi kapsıyorsa bu çeşit planlamaya **kısa süreli planlama** denir. Geleceğe yönelik, bir yıldan fazla süreyi kapsayan planlama ise **uzun süreli planlama** olarak nitelendirilir. Bu tür planlama birinciye oranla çok daha zor ve teknik olduğundan, planlama için gerekli tahminlerin yapılmasında çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması ve analizi şarttır. William T. Newell⁽¹⁰⁾ ve Koontz⁽¹¹⁾ etkili bir uzun süreli planlama zamanının beş yıl olduğu kanısındadırlar. Beş yıldan fazla süreli planlama-

nın sağlıklı olmayacağı ve planlamanın değerini düşüreceği de yetkililerce ifade edilmektedir.

Uzun süreli planların her yıl devamlı olarak gözden geçirilmesi, yeni şartların ve gelişmelerin ışığında beş yıllık süreyi içermesi zorunluluğu unutulmamalıdır. Kısa süreli planlar da uzun süreliyle esash bir şekilde koordine edilmelidir.

İyi bir planın bir takım özellikleri vardır. Gilbert H. Clee (12) ye göre bunlar beş tanedir :

1. geniş kapsamlı olmalı
2. idari ve uygulamalı planlar fonksiyon yönünden birbirine bağlı olmalı
3. sorumluluğu belirlemeli
4. dinamik olmalı
5. nitelik ve nicelik standartlarını içermeli.

Planlamanın bazı sınırlarının ve güçlüklerinin olduğu da bir gerçektir. Bunlardan bazıları : Sağlıklı tahminlerin yapılmasındaki güçlük; hızla gelişen endüstri ve teknolojinin getirdiği sorunlar; psikolojik faktörler; ve yeni planlar için gerekli yeni fikirlerin gelişmesini kısıtlayıcı uygulama politikasıdır. (13)

Planlama, yönetim biliminin yararlı ve değerli bir parçası olarak, gittikçe önem kazanmaktadır. Ancak, kütüphanecilik ve enformasyonla ilgili literatür incelendiğinde görülür ki, konu bu dallar için oldukça yenidir. Kütüphane planlaması alanında yaptığım araştırmada ilk makalenin 1936 yılında William C. Haygood (14) tarafından yazıldığını gördüm. Yazar bu makalesinde Amerika Birleşik Devletleri eyaletlerinde planlama ile ilgili çalışmalarından söz etmekte ve iyi bir kütüphane hizmeti verebilmek için izlenecek yolları göstermektedir. Bu yollar, bilimsel bir planlamanın özelliklerini belirlemek, ten ziyade, kütüphane personelinin eğitimi, kütüphanelerarası işbirliği ve alınacak yasal kararlardan oluşmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sırasında, sosyal ve ekonomik planlamacılar gibi, Amerika'daki kütüphaneciler de, kütüphanelerin değişen şartlar altında gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için girişimlerde bulundular. Bunun sonucu olarak da Amerikan Kütüphaneciler Derneği 25 Haziran 1941 tarihinde bir «Savaş Sonrası Planlama Komitesi» kur-

du. (15) Bu komite, halk kütüphanelerine öncelik vererek, kütüphanelerin sorunlarına çözüm bulmak amacı ile, geçici bir plan hazırladı. Komitenin başkanı Carleton B. Joeckel (16) planlamanın üç basamakta (aşamada) gerçekleştirileceği görüşündeydi :

1. standartların belirlenmesi
2. kütüphanelerin envanterlerinin çıkarılması
3. asıl planın hazırlanması.

Joeckel bütün bunların yapılmasında da çevrenin iyi tanınmış olmasının ve istatistik bilgisinin yararının önemini belirtmiştir.

Komitece hazırlanan plan 1946 yılında dernek tarafından onaylanmış ve **Halk Kütüphaneleri Hizmetleri için Ulusal Plan** adı altında yayınlanmıştır. (17) Plan şu konuları işlemiştir : Amerikan halk kütüphanelerinin önemi; halk kütüphanelerinin envanterleri; yerel organizasyon şekli; eyaletlerin rolü; hizmetlerin koordinasyonu; bütçe; kütüphane koleksiyonları; personel; bina programı ve araştırma.

Halk kütüphanelerinin hizmet verme gücünü ve kalitesini artırmak için gösterilen çabalar 1940'ların sonunda ve 1950'lerin başında survey (durum incelemesi) şeklinde dönüşmüştür. Bunun en güzel örneğini Sosyal Bilimler Araştırma Konseyi'nin gerçekleştirdiği ve **Public Library Inquiry** olarak adlandırılan bir seri surveyler teşkil eder. (18) Bu tür kütüphane kalkındırma planlaması uzun süre eyaletler tarafından en etkili bir yol olarak uygulanmıştır. (19)

1950'lerden sonra halk kütüphanelerine yapılan yerel para yardımının azalması, hızlı şehirleşme ve Federal Hükümetin para sıkıntısı çeken kütüphanelere giderek artan yardımı dolayısıyla, daha etkili bir uzun süreli kütüphane planlamasına duyulan ihtiyaç gittikçe artmaktaydı. Bunu dikkate alan Amerikan Eğitim Dairesi Kütüphane Hizmetleri Bölümü uzun süreli planlama tekniğinin kütüphane planlanmasında kullanılması için 1965 yılında Şikago'da bir konferans düzenledi. Kanımca, bu çalışma uzun süreli kütüphane planlaması ile ilgili ilk ciddi çalışma olarak nitelendirilebilir. (20) Söz konusu çalışma bu tür planlamanın önemini, prensiplerini ve amaçlarını incelemiştir. Ayrıca, planlama için gerekli bilgilerin ve verilerin nasıl toplanacağı, planın nasıl geliştirileceği ve eyalet kütüphane müdürlüklerinin planlamadaki rolleri anlatılmış ve açıklanmıştır.

1970 başlarında ise, ulusal düzeyde bir planlamayı gerçekleştirmek için «Kütüphaneler ve Enformasyon Bilimleri Ulusal Komisyonu» kurulmuş ve bu komisyon ulusal planda yer alacak konuları şöyle sıralamıştır :

1. kaynaklar
2. bilgiye ulaşım
3. teknolojinin etkileri
4. Federal Hükümetin katkısı
5. kütüphanelerin günümüzdeki problemleri
6. yayınlama (telif) hakkı
7. işbirliği
8. standartlar
9. araştırma ve geliştirme
10. eyaletlerin rolü
11. Kongre Kütüphanesi'nin rolü
12. Kütüphane yasaları
13. finansman (21)

Aynı yıl çıkarılan, Kütüphane Hizmetleri Kanunu'na ek bir kanunla Amerika'daki bütün eyaletler uzun süreli kütüphane planları hazırlamak zorunluluğunda bırakıldılar. Bu kanun uzun süreli planlamayı şöyle tanımlamaktadır :

Uzun süreli plân eyalet kütüphanelerinin ihtiyaçlarını belirleyen ve kanunun öngördüğü Federal para yardımıyla yararlanarak kütüphane hizmetlerinin yerine getirilmesi için gerekli çalışmaları içeren geniş kapsamlı beş yıllık bir plandır. Bu planlar eyaletlerin kütüphane politikalarını, yapılacak işlerin önem ve öncelik durumlarını ve bu işlerin yapılma şekillerini gösterir... yıllık planlarla da yenilenirler. (22)

Uluslararası alanda ise UNESCO 1960'lardanberi, gelişmekte olan çeşitli ülkelerde uzun süreli olmasa bile bazı planlama çalışmaları yapmış ve yapmaktadır. Bunlar genellikle seminer ve konferanslar şeklinde olmuştur. Söz konusu çalışmalara örnek olarak şunları gösterebiliriz : «Afrika'da halk kütüphanelerinin bölgesel kalkınma semineri» İbadan, Nijerya (23); «Afrika'da kütüphane organizasyon ve planlaması» Kampala, Uganda (24) «Asya ulusal kütüphane hizmetleri

plânlaması uzmanlar toplantısı» Kolombo, Seylan (25); «Latin Amerika ulusal kütüphane hizmetleri plânlaması uzmanlar toplantısı» Qui-to Ekvator (26).

UNESCO'nun gerçekleştirmiş olduğu başka bir çalışma da, 1963 yılında Paris'de açılan Uluslararası Planlama Enstitüsü'dür. Enstitünün asıl amacı eğitim plânlayıcıları için kurslar düzenlemek olmakla beraber, bu kurslarla birlikte bir de kütüphane plânlaması semineri düzenlenmektedir. (27)

1974 Eylül ayında Paris'teki UNESCO konferansında Ulusal Enformasyon Sistemleri (NATIS) konusu görüşülerek birtakım önerilerde bulunulmuştur. (28) Çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ulusal ve uluslararası düzeyde kütüphane ve enformasyon plânlamasını gerçekleştirmelerini amaçlamaktadır. Kütüphane ve enformasyon plânlaması konusuna değinen NATIS'in, en büyük eksikliği bir metodolojiden ve modelden yoksun oluşudur. Kısaca, NATIS nasıl gerçekleştirilecektir, uygulama nasıl olacaktır bilinmiyor.

Türkiye'de bugün ulusal Kütüphane ve Enformasyon plânlaması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu planlamayı gerçekleştirebilmemiz için de yetişmiş insan gücü sayısını hızla artırmak ve kütüphanelerimizle diğer enformasyon kurumlarının kendi iç yapılarını düzenleyip iyi çalışır duruma getirmek zorundayız. En büyük eksikliğimiz ise, liderlik yapacak, Amerikan Kongre Kütüphanesi gibi, bir kuruluşdan yoksun oluşumuzdur. Milli Kütüphanemiz gerek personel ve gerekse organizasyon yönünden, bunu yapabilecek güçte değildir. Ülkemizin kalkınmasında ve halkın eğitiminde çok önemli görevler görmesi gereken halk kütüphanelerimizin dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Bütün bu eksikliklerimizi kısa sürede ve hızla gidermeden UNISIST ve UBC gibi bir takım isimlerle oynamak bize şu anda bir yarar sağlamaz sanırım. Kanımca bu, daha kendi evini bir düzene koyup yönetemeyen birisinin belediye başkanı olmak istemesi gibi birşeydir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunduğum onbir yıllık sürenin son altı yılını plânlama konusundaki çalışma ve araştırmaya ayırmıştım. Bu makalemde meslekdaşlarıma bu araştırmamın bir bölümünün özetini sunmaya çalıştım.

Ülkemiz için olan öneminden dolayı ileride yine bu konuya dönmek ve bazı planlama teknik ve modellerinden söz etmek istiyorum.

KAYNAKLAR

- (1) Henry Fayol. **General and Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1948, pp. 43-53.
- (2) Albert Waterston. **Development Planning; Lessons of Experience**. Baltimore: The John Hopkins Press, 1968, p. 31.
- (3) «Planning, National Economic.» **Encyclopedia Britannica**, Chicago: Encyclopedia Britannica, 1971. 17, p. 1165.
- (4) Harold Koontz and Cyril O'Donnell. **Principles of Management**, 4th ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1968, p. 92.
- (5) Robert E. Kemper. «Library Planning: The Challenge of Change.» **Advances in Librarianship**, vol. I, New York: Academic Press, 1970, pp. 208-210.
- (6) Koontz. **Principles of Management**, p. 81.
- (7) Koontz. **Principles of Management**, pp. 94-98.
- (8) Robert E. Kemper. **Strategic Planning for Library Systems**. Dissertation. University of Washington, 1967, pp. 38-55.
- (9) Preston P. LeBreton and Dale A. Henning. **Planning Theory**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1961, p. 14.
- (10) William T. Newell. «Long-range Planning for Library Managers.» **PNLA Quarterly**, 31 (March-April 1970) 24.
- (11) Koontz. **Principles of Management**, p. 102.
- (12) Gilbert H. Clee, «Organizing for Multi-national Planning.» **Multi-national Corporate Planning**. New York: The Macmillan Company, 1966, pp. 25-46.
- (13) Koontz. **Principles of Management**, pp. 212-217.
- (14) William C. Haygood, «Library Planning in the United States.» **ALA Bulletin**, 30 (March, 1936) 138-146.
- (15) William H. Carlson. «Library Planning for the Postwar World, College and Research Libraries, 3 (September, 1942) 298-299.
- (16) Carleton B. Joeckel. «Postwar Planning for the Public Library.» **Public Management**, 26 (December, 1944) 357-362.
- (17) American Library Association. **Committee on Post-War Planning. A National Plan for Public Library Service**. Prepared by Carleton B. Joeckel and Amy Winslow. Chicago: American Library Association, 1948.

- (18) Robert L. Leigh. **The Public Library in the United States; The General Report of the Public Library Inquiry.** New York: Columbia University Press, 1950.
- (19) Charles A. Bunge. «Statewide library surveys and plans: Development of the concept and some recent patterns,» **The Library Quarterly**, 36 (January, 1966) 25-37.
- (20) Herbert A. Carl. **Statewide long-range planning for libraries; Report of Conference, September 19-22, 1965.** Washington: U.S. Government Printing Office, 1966.
- (21) U.S. National Commission on Libraries and Information Science. **A National Program for Library and Information Services: a synopsis of the second draft proposal.** Washington, D.C., 1974.
- (22) U.S. Congress. Senate. Committee on Labor and Public Welfare. **Library Services and Construction Amendments of 1970.** Washington, D.C. : Government Printing Office, 1970. p. 4.
- (23) Frank Gardner. «Regional Seminar on the Development of Public Libraries in Africa,» **UNESCO Bulletin for Libraries**, 17 (March-April, 1963) 106-122.
- (24) Mac Broome. «The Organization and Planning of Library Development in Africa,» **UNESCO Bulletin for Libraries**, 25 (September, 1971) 246-251.
- (25) Evelyn J. A. Evans. «Meeting of experts on national planning of library services in Asia,» **UNESCO Bulletin for Libraries**, 22 (May-June, 1968) 114-118.
- (26) «Meeting of Experts on the National Planning of Library Services in Latin America; Report,» **UNESCO Bulletin for Libraries**, 20 (November-December, 1966) 285-286.
- (27) D. J. Foskett. «Libraries and Educational Planning; Some Reflections on a UNESCO Seminar,» **UNESCO Bulletin for Libraries**, 25 (March-April, 1971) 68-69.
- (28) «National Information systems (NATIS)» **UNESCO Bulletin for Libraries**, XXIX (Jan. - Feb, 1975)