TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN MERKEZLİ KÜTÜPHANECİLİK

Erol YILMAZ*

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri ve personel olarak, insanı organizasyonun odağına/ merkezine yerleştiren, hedefinde ise, müşteri memnuniyetinin yer aldığı çağdaş bir yönetim sistemidir.

Müşteri beklentilerini ve memnuniyetini her şeyin üzerinde tutan TKY, eğitimden sağlığa, turizmden gıda sektörüne kadar hemen her alanda başarıyla uygulanan bir yönetim anlayışı olarak, farklı türlerdeki kütüphanelerde ve diğer bilgi merkezlerinde de artan bir yoğunlukla uygulanmaktadır.

Bu çalışmada, konuyla ilgili literatür bilgilerin yanı sıra, Hacettepe Üniversitesi kütüphanelerinde uygulanmış olan *"Kütüphane Kullanıcısı Memnuniyet Ölçeği"* ve *"Kütüphane Personeli Memnuniyet Ölçeği"*nden elde edilen verilerin, özellikle **"kullanıcı (dış müşteri) merkezlilik"** ve **"personel (iç müşteri) merkezlilik"** alt başlıklarıyla ilgili olanları da yer alacaktır.

Çalışmanın sonunda ise, kullanıcı merkezlilik ve personel merkezlilik uygulamalarının hedefi olan kullanıcı memnuniyeti ve personel memnuniyeti bağlamında kimi öneriler sunulacaktır.

KALİTE

Kalite tarihine "kalitenin babası" unvanıyla yerleşmiş olan Edwards Deming kalitenin tanımlaması bağlamında sorduğu; "Kalite nedir? İnsan, ayakkabının kalitesi deyimiyle ne demek ister? Diyelim ki söz konusu olan, birisinin ayakkabısı. İyi kalite, uzun süre giyebildiği anlamına mı geliyor? Yoksa iyi boyandığı mı? Rahat olduğu mu? Su geçirmediği mi? Fiyatın, kalite olarak her neyi algılıyorsa ona uygun olduğu mu? Bir ayakkabının başlıca defosu nedir? İç tabanda bir çivi çıkması mı? Hemen kopan topuk mu? Lekeler mi? Ne tür nitelikler müşterinin kafasında hoşnutsuzluk yaratır?" (Deming, 1998, s. 139)

---

* *Dr.; Türkiye Büyük Millet Meclisi Kütüphane Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü (erolxyilmaz@yahoo.com)*

şeklindeki sorular aslında bir noktaya vurgu yapmaktadır ki, kalitenin pek çok farklı tanımı söz konusudur.

Kalite hareketinin öncülerinden Juran, "kalite kullanıma uygunluktur" (Juran, 1974, s. 2-2) derken; bir başka tanımda, "kalite müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur" (Efil, 1999, s. 5) şeklinde bir tanımlama getirmektedir.

Bir başka kalite öncüsü, "Bir ürün veya hizmetin kalitesi, müşteri gereksinimlerini mümkün olabilen en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik, üretim, sürdürülebilirlik ve pazarlama özelliklerinin toplam bileşimidir" (Feigenbaum, 1991, s. 7) biçiminde daha kapsamlı bir tanım yapmaktadır.

Ünlü kalite uzmanlarından Imai (1999, s. 9) ise, "kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir; kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır" şeklinde bu duruma açıklık getirmektedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Tanım

TKY'nin tanımlanmasında da kalite tanımlamasında olduğu gibi, çok farklı boyutlara vurgu yapan yaklaşımlar görülebilmektedir. Bu bağlamda, bazı TKY tanımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- TKY, yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşımdır ve her tip organizasyonda başarıyla uygulanabilir (Özevren, 2000, s. 4).
- TKY, %100 müşteri tatminini sağlamakla birlikte, öncelikle şirket içindeki herkesin katılımını hedefleyen bir sistemdir (Şimşek, 2001, s. 4).
- TKY, bir kurumdaki tüm çalışanların katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kalitenin, ürün ve hizmet yapısında oluşturulmasına çalışan bir yönetim biçimidir (Toplam Kalite Yönetimi ..., 1998, s. 196).
- TKY, odağında / hareket noktasında müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin yer aldığı; üretim süreci içerisinde personelin (iç müşteri), sonuç noktasında ise, ürünü (mal veya hizmet) tüketecek kişilerin (dış müşteri) memnuniyetlerini sağlamayı amaçlayan bir yönetim modelidir.

Kısa Tarihçe

Modern dünyanın en çok ilgilendiği konulardan biri olan kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme işleminin ne zaman başladığı ise bilinmemektedir. Ancak yapılan bazı arkeolojik çalışmalar Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçümlendirdiklerini göstermektedir (Peşkircioğlu, 1999, s. 11).

Kaliteye ilişkin ilk kayıt olarak, M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasaları'nın 229. Maddesinde "bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği nedeniyle yıkılır ve ev sahibi ölürse o usta da öldürülecektir" şeklinde bir ifadenin yer aldığı belirtilmektedir (Bozkurt, 1998, s. 18; Şimşek, 2001, s. 15).

Daha yakın dönemlere gelindiğinde, 13. yüzyılda Avrupa'da zanaatkârlıkta usta-çırak ilişkisinin gelişmesiyle, imalat yerlerinde ustaların bir yandan yapılan işlerin kalitesine nezaret ederken, bir yandan da çıraklar için eğiticilik görevini üstlendikleri ve her iki işin de, ustanın zanaatkârlık ve ahlaki sorumluluğu olarak kabul edildiğinden bunun toplum nezdinde onursal bir payesi bulunduğu belirtilmektedir (Peşkircioğlu, 1999, s. 11).

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren endüstriyel sistemin doğması (Sanayi Devrimi), üretimde büyük artışlar meydana gelmesi ve işletmelerin daha da büyümesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmış, belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirilmiş, laboratuarlar kurulmuş ve kalite kontrol birimleri oluşturularak sorumluluk bu birime verilmiş, görevliler bitmiş ürünlerin hatalı olanlarını ayırarak kalite kontrolü yapmaya başlamışlardır (Şimşek, 2001, s. 16).

TKY konusundaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda ABD'de başlamış, Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, istatistiksel kalite kontrol alanında önemli çalışmalar yapmıştır. Üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biri olan Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını, ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izlemiştir (Aktan, 2000, s. 13).

Bu ilk dönemlerde süreçler üzerinde kontrol kurulmaya, üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar istatistiksel yöntemler aracılığı ile belirlenmeye ve son kontrolde ayıklanarak piyasaya sürülemeyecek ürünler üretilmemeye çalışılıyordu (Peşkircioğlu 1999, s. 13). Aynı dönemlerde İngiltere'de Duding, elektrik endüstrisinde

istatistiksel metotları uygulamaya koydu. Ayrıca, 1930'lu yıllarda Amerika ve İngiltere, ilk kalite kontrol kitaplarını yayınladılar (Şimşek, 2001, s. 16-17).

2. Dünya Savaşı sonrasında iki güç, kalitenin gelişiminde etkili oldu. İlki Japonya'daki kalite devrimidir. O döneme kadar, savaş süresi de dâhil olmak üzere, Japon malları kalite konusunda son derece geriydi ve kamuoyunda da böyle bilinmekteydi. İkinci güç ise, halkın zihninde kalite konusunda bir bilinçlenmenin meydana gelmesiydi (Juran ve Gryna, 1993, s. 2).

TKY, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, daha geniş ölçekte üretim başlamış ve bu aşamada "ustabaşı (formen) kalite kontrolü" uygulamasıyla birlikte işçiler ustabaşları tarafından denetlenmişlerdir. Daha sonraki aşamada nihai ürünün muayene edilmesi temel alınmıştır. Bu aşamadan sonra 1950'li yıllarda Shewhart'ın öncülüğünde 'istatistiksel kalite kontrol' yaklaşımı gündeme gelmiş, bu noktada kalite kontrolde çeşitli istatistiksel araçlar (pareto diyagramı, histogram vb.) üzerinde durulmaya başlanmıştır. Üçüncü aşamada 'toplam kalite kontrol' kavramı kullanılmaya başlamış, bu noktada önceki iki dönemden farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrolü üzerinde durulmuş, ayrıca yine bu aşamada kalite kontrol görevinin sadece muayene ve üretim birimleri gibi birimler tarafından değil, tüm örgüt tarafından sahiplenilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Sonuç olarak, 'muayene', 'istatistiksel kalite kontrol' ve 'toplam kalite kontrol' aşamalarından sonra, bugünkü uygulanan biçimiyle "Toplam Kalite Yönetimi" aşamasına geçilmiştir (Aktan, 1999, s. 70).

1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'da otellerde, bankalarda, hastanelerde ve kamu kuruluşlarında 'Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi' uygulamaları başlatılmıştır (Bozkurt, 2001, s. 49). 1980'li yıllara gelindiğinde, kalite üstünlüğü rekabette ön plana geçmiş; gerek 'tasarım kalitesi', gerekse 'uygunluk kalitesi' belirleyici olmuş ve her zevke ve her keseye uygun zengin ürün çeşidiyle sıfır hatalı üretim kalite devrimini başlatmıştır (Efil, 1999, s. 35).

Kalite hareketi ve TKY bağlamında ülkemizdeki gelişmelere bakılacak olursa, bu konuda ileri düzeydeki ülkelere oranla çok geride kalınmadığı görülecektir.

Türkiye'de kalite kavramındaki gelişimin, üretim sektöründeki gelişmelere paralel olarak kurumsallaştığını belirten Danacıoğlu,

Burcu ve Muluk (1999, ss. 235–236) bu kavramın Türkiye bağlamındaki gelişimini Türk sanayi sektöründeki gelişmeleri dikkate alarak beş ana dönemde ele almışlardır:

- Cumhuriyet öncesi dönem
- Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 1932'ye kadar olan dönem
- Sanayileşmede Devletçilik dönemi (1933–1950)
- 1950'den TSE'nin kuruluşuna kadar olan dönem (1960)
- 1960 ve sonrası: Planlı kalkınma dönemi.

Ülkemizde kalite hareketinin aşamalara bakılacak olursa aşağıdaki uygulamaların öne çıktığı görülecektir:

Türkiye'de kalite tarihinde kurumsal anlamda atılan en önemli adım, 1964 yılında 132 sayılı Kanun ile kurulan Türk Standartları Enstitüsü (TSE) olmuştur. TSE kuruluşu ile birlikte başta ülke ihtiyacı olan standartları hazırlamanın yanında, test ve belgelendirme alanlarında da yetkili kılınmıştır (Kuş, 1999, s. 81).

Kalite ile ilgili olarak, TSE dışında, 1991 yılında kurulan Kalite Derneği ve Milli Prodüktivite Merkezi'nin de çok çeşitli (yayınlar, yarışmalar, konferans vb.) ve önemli çalışmaları bulunmaktadır.

Kalite ve TKY konusunda yapılan teorik çalışma ve uygulamaların olumlu sonuçları çok geçmeden alınmaya başlamış; Brisa, Beksa, Netaş gibi Türk firmaları "Avrupa Kalite Ödülü", "Başarı Ödülü", "Avrupa Kalite Büyük Ödülü" gibi ödüller kazanmaya başlamışlardır.

Bu açıklamalar da açıkça göstermektedir ki, dünyada modern anlamda bir yönetim biçimi olarak geçen yüzyılın özellikle son çeyreğinde uygulama alanına giren TKY ve bunun ana hedefi olan "müşteri memnuniyeti felsefesi", günümüzde daha geniş ve farklı çalışma alanlarına girmekte ve bütün bu çalışmalar Türkiye'de de giderek artan bir yoğunlukta kabul görmektedir.

Amacı ve Yararları

TKY'nin temel amacı, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenledir ki, TKY aynı zamanda "müşteri odaklı yönetim" anlayışı olarak da bilinmektedir (Aktan 1999, s. 74). TKY'nin yararları ise, en önemli başlıklarıyla şu şekilde sıralanabilir (Aktan 2000, ss. 39-40);

- Çalışanların tatmininin gerçekleşmesi,
- Çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilmesi; demotive edici unsurların ortadan kaldırılması,
- İşgücü verimliliğinin artması,
- İsraf ve savurganlıkların azalması,
- Sorunların nedenlerinin ve kaynaklarının daha çabuk teşhis ve tedavi edilmesi,
- Örgütte insan ve sistemden kaynaklanan hata ve yanlışların azalması,
- Katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması,
- Müşteri şikâyetlerinin azalması,
- Genel işletme maliyetlerinin azalması,
- Örgütün pazar payının artması, vb.

Temel Unsurlar

En geniş biçimiyle TKY'nin temel unsurları şunlardır;

- Müşteri merkezlilik ve müşteri memnuniyeti
- Veriler ve istatistikî yöntemlerle yönetim
- Üst yönetimin liderliği
- Çalışanların eğitimi
- Sürekli iyileştirme/ Kaizen
- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü
- Ekip çalışması ve tam katılım

Bununla birlikte, öze yönelik bir yaklaşımla bakılacak olursa, TKY'nin üzerine odaklandığı üç temel unsurla karşılaşılacaktır (Evans ve Lindsay, 1996, s. 105);

- Müşteriye odaklanma/ müşteri merkezlilik
- Tam katılım ve takım çalışması
- Sürekli iyileştirme

MÜŞTERİ

İç Müşteri

"Müşteri" denildiğinde, "işletmeler tarafından sunulan mal ve/veya hizmetleri satın alarak, o işletmelerin pazarda var olmalarına izin veren kişiler" akla gelmekle birlikte, Juran'ın (1992, s. 8) belirttiği gibi, kuruluşun ürün ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümler ve kişiler de bugünün işletme ortamında müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Sözlük anlamıyla, **iç müşteri**, "kuruluş içindeki bir bölümün veya sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi ya da bölümdür" (Soylu, Soylu, Suer, ve Suer, 1998, s. 100). Diğer bir ifadeyle, iç müşteri, kurum içerisinde mal ve/veya hizmet üretim sürecinde birbirini izleyen aşamalardaki personel ve/veya birimlerdir.

Deming (1998, s. 71) bu ilişkiyi, "her aşamanın müşterisi bir sonraki aşamadır" şeklinde açıklamakta ve bu aşamaların birleşerek üretim sürecini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu anlayışa göre, firma içinde bir işlem kendinden bir önceki işlemin müşterisi, bir sonraki işlem ise kendisinin müşterisi konumundadır (Şimşek, 2001, s. 512). Örneğin, kolayca bilineceği gibi, bir otomobil fabrikasında tek tek parçaların bir araya getirilmesinde ve son aşamada müşteriye sunulmasına kadar bölümler ya da birimler arasında zincirleme bir çalışma yapılmakta ve bu zincirin her bir halkasında görev yapan kişilerin katkıları sonrasında otomobil oluşmaktadır (Evans ve Lindsay 1996, s. 15). Kısaca söylenecek olursa, "iç müşteri, bir organizasyonda mal ve/veya ürün üretim sürecinin herhangi bir noktasında yer alan personeldir."

Dış Müşteri

En genel anlamıyla, "bir örgütte üretilen mal ve/veya ürünü satın alarak, o işletmenin piyasada var olmasını sağlayan kişi" şeklinde tanımlanabilecek olan dış müşteri ile ilgili çok önemli iki tanım şu şekildedir:

- Müşteri, ürün ya da süreçleri etkileyen kişidir (Juran, 1992, s. 8).
- Dış müşteriler, ürünlerinizi ve hizmetlerinizi satın alan kişilerdir. Onlar şirketinizin dışındadırlar ve şirketinizin iş yapmaya devam etmesi için gerekli kaynakları onlar sağlarlar. Onlar olmadan şirketiniz fazla yaşamaz (Anderson ve Zemke, 1998, s. 48).

MÜŞTERİ MERKEZLİLİK / MÜŞTERİ ODAKLILIK

Günümüzün değişken pazar ortamında firmaların/kurumların ayakta kalabilmeleri, müşterilerinin gereksinim ve isteklerini karşılamalarına bağlıdır. Başarılı bir firma her kararında müşteriyi ön plana çıkarmalıdır. Müşteri şikâyetlerini analiz etmek ve ilgili sorunları çözmek, müşteri sıkıntılarını gidermenin en iyi yoludur. Müşteri anketlerinden edinilen bilgi aynı zamanda müşteriyi daha da memnun etmekte kullanılabilir. Şüphesiz ki, müşteriye odaklanma çabalarının tümünün amacı müşteri tatminidir (Halis, 2004, s. 227).

Müşteri odaklılık, TKY'nin etkili bir şekilde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayan ilkesidir. Müşterinin sesinin firmada duyulup dinlenmesi ve ürün ile hizmet tasarımına girdi oluşturması özünü oluşturur (Merter, 2006, s. 58).

Müşteri odaklılık, en genel ifadesiyle, "müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşımdır" (Soylu, Soylu, Suer, ve Suer, 1998, s. 59).

Son derece önemli olan ve TKY uygulamalarının özünü oluşturan "müşteri merkezlilik, en başta düşünce olarak, müşterilerin organizasyonun varlık nedeni olduğunu benimsemek ve dolayısıyla onların gereksinim, beklenti ve isteklerini çeşitli yollarla öğrenmek ve elde edilen verileri ürün (mal ve hizmet) tasarımına yansıtmak" şeklinde tanımlanabilecektir. Bir başka ifadeyle, bir işletmeyi müşteri odaklı yapmak demek, onların bakış açılarıyla görebilmektir.

Müşteri odaklılık öğesini, 'kaliteyi müşteri tanımlar' deyimiyle kısa ve öz bir şekilde de ifade etmek mümkündür. Çünkü, bu yeni yönetim modelinde, işlemler müşteri merkezlilikle başlayıp müşteri memnuniyeti ile sona ermektedir (George ve Weimerskirch, 1994, s. 46).Müşteri odaklı yönetimin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Sorularla müşteri ilişkileri yönetimi, 2004, s. 11):

- Tüm çalışanların "müşteri kraldır" anlayışına sahip olmalarını sağlamak.
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için araştırmalar yapmak.
- Ürün ve hizmetlerin müşterinin isteklerini tam karşılayacak şekilde düzenlemek.
- Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında da devam etmesinin önemine inanmak.

Müşteri odaklılık ilkesinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler ise, şunlardır (Merter, 2006, s. 59):

- Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin araştırılması ve anlaşılması.
- Örgütün amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının güvence altına alınması.
- Örgütte müşteri ihtiyaçları ve beklentileri konusunda iletişimin olması.
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak hareket edilmesi.
- Müşteri ilişkilerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi.
- Müşteri ve diğer ilgili taraflar (çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler vb.) arasında memnuniyetin sağlanması için dengeli bir yaklaşımın güvenceye alınması.

Müşterilerden geribildirim almanın ve dolayısıyla onların gereksinimlerini, şikâyetlerini ve önerilerini belirlemenin çeşitli yöntemleri vardır. Müşterileri dinlemek ve onlarla konuşmak, onların gerçek gereksinimlerini belirleyebilme konusunda çok önemlidir ve bunu başarabilmek için çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Dale, 1999, ss. 317-318; Bozkurt, 1996, ss. 185-190; Odabaşı, 2000; George ve Weimerskirch, 1994, s. 144; Besterfield, 1995, s. 43):

- Müşteri anketleri
- Müşterilerle yüz yüze yapılan görüşmeler
- Telefonla yapılan görüşmeler
- İnsan davranışları ile ilgili olarak gözlem yapılması
- Odak grup (focus group) görüşmeleri
- Danışma panelleri
- Elektronik posta adresi
- Müşteri şikâyetleri
- Müşteri / Tüketici derneklerinin raporları
- Pazar araştırmaları
- Bayii bilgileri
- Kıyaslama (Benchmarking)

Söz konusu yapının kurulmasıyla oluşacak "müşteri odaklı örgüt" modelinde kurum çalışanları yüksek moral, çeşitli ödüller ve iş güvencesi gibi kazanımlar elde edebilmekte; müşteriler ise daha iyi ürünleri daha etkin bir hizmetle sağlayarak tatmin olmakta; işletme yönetimi de, bu sürecin son noktasında, artan satışlara bağlı olarak hem gelirini artırmakta, hem de daha az şikâyetin yapıldığı ve daha fazla sayıda müşterinin sadık olduğu bir işletmeye sahip olabilmektedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KÜTÜPHANELER

Kalite yönetimi konusundaki literatüre bakıldığında, yöntemin daha çok elle tutulur / somut ürünler üreten sektörlerde uygulandığına işaret edilmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda, kalite yönetiminin daha geniş bir uygulama alanı bulmaya başladığı ve bu bağlamda hizmet sektöründe de TKY uygulamalarının ele alındığı görülmektedir. Kolayca anlaşılacağı gibi, bu yeni anlayış kütüphane ve enformasyon hizmetlerini de kapsamakta (Brophy ve Coulling, 1996, s. 14) ve yavaş da olsa kütüphanelerde de TKY konusunda, doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli çalışmalar gündeme gelmektedir (Jurow ve Barnard, 1993, s. 1).

Bu noktada, *"iş ve üretim sektöründe başarıyla uygulanan TKY, kütüphaneler gibi, kâr amaçlı olmayan hizmet kuruluşlarında da etkin bir biçimde uygulanabilir mi?"* sorusu düşünüldüğünde, TKY öncülerinden Deming bu soruya, işletme, eğitim veya devlet/kamu alanında, kısacası hangi alanda olursa olsun, karşısında hizmet sunulan bir "müşteri" kitlesi bulunan her kurumda TKY ilkelerinin uygulanabileceği cevabını vermektedir. Bu tanımlama doğal olarak belli değerleri ve uygulamalarıyla araştırma kütüphanelerini de içermektedir (Barnard, 1994, s. 3).

"Kalite" kelimesinin ilk olarak bugünkü anlamına yakın biçimde ne zaman ve hangi çalışma bağlamında kullanıldığına bakıldığında ise, F. W. Lancaster'ın, 1969 yılında "Index Medicus" veri tabanındaki taramaların başarısına ilişkin olarak "kalite" kavramını kullandığı görülmektedir (Whitehall, 1994, s. 100).

KULLANICI MERKEZLİ KÜTÜPHANE (KMK)

Yer aldıkları sektörler farklı olsa da mal ve/veya hizmet üreten tüm işletmelerin varlık nedenleri, üretmiş oldukları mal ve hizmetin alıcısı olan "müşterileridir". Bu nedenledir ki, söz konusu işletmelerin/ kurumların örgüt yapılarının odağında da müşteriler yer almalıdır. Türleri farklı olmakla birlikte, çeşitli biçimlerde bilgi hizmeti üreten bilgi merkezleri için de bu durum geçerlidir. Başka bir ifadeyle, bütün bilgi sistemlerinin odak noktası kullanıcıdır. Bu bağlamda, bilgi

sistemlerinin tek var oluş nedeni, bilgi kaynakları ile bilgi kullanıcıları arasında, bunlar birbirlerinden zaman ve mekân içinde ne denli uzak olursa olsun, bilginin iletişimini sağlamaktır (Guinchat ve Menou, 1990, s. 290).

Diğer bir anlatımla,

> ...bilgi merkezi varlığını, kaynaklarını ve politikasını kullanıcıya borçludur: Bilgi merkezinin bağlı olduğu ana kuruluşun karar verme organı, yöneticisi veya yönetim kurulu üyesi olarak kullanıcı, bilgi merkezini doğrudan etkiler veya herhangi bir müşteri ve/veya vergi veren vatandaş olarak bilgi merkezi ile ilişki içinde bulunur. Bilgi merkezlerinin ve sistemlerinin genel tasarımı, politikası ve planlaması, her zaman için kullanıcıya bağlı olarak yürütülmeli ve onun özelliklerini, davranışlarını, gereksinimlerini ve isteklerini yansıtmalıdır (Guinchat ve Menou, 1990, s. 290).

Ancak literatüre bakıldığında kullanıcı ve hizmetlerle ilgili çalışmaların daha çok *sistem merkezli yaklaşımla* ele alındığı görülmektedir. Bu geleneksel yaklaşıma göre, kullanıcının kütüphane sistemi içindeki rolü, kendisine sağlanan ortam ve olanaklardan, gereksinim duyduğu bilgiyi var olan kaynak ve kurallar dışına çıkmadan sağlayabilmesidir. Bu durum kütüphanecinin, kullanıcısını bir birey olarak değil, bilgi merkezinin fonksiyonlarını tamamlayan bir unsur olarak görmesi eğilimini yaratmaktadır (Uçak, 1997, s. 243).

Uygulamaya bakıldığında, yakın zamanlara kadar *sistemin merkezinde özellikle kaynakların ve teknolojik unsurların yer aldığı* ve kullanıcının sadece unsurlardan herhangi biri gibi ele alındığı görülmektedir.

Gerçekten de uygulama içerisinde pek çok kütüphaneci, kütüphane hizmetleri ve bu hizmetlerin kalitesi konusunda sadece profesyonellerin uzman olduğuna inanmaktadır. Onlara göre, kullanıcı kalitenin değerlendirmesini yapamaz ve isteklerinin ve gereksinimlerinin ne olduğunu bilemez (Altman ve Hernon, 1998, s. 53). Bu düşüncenin uzantısı olarak da, kullanıcılar ile kütüphanenin kalite ölçüleri birbirine uymadığı zaman, kütüphaneciler kendi iç standartlarını uygulamakta ancak, bu durumda kullanıcıda kütüphanenin yeterli performans göstermediği izlenimi oluşmaktadır (Wood ve Walther, 2000, s. 173).

Oysa hizmetlerle ilgili tüm bu düşünceler yersizdir. Önemli olan tek şey kullanıcıların düşünceleridir ve kullanıcılar olmaksızın, depo olmak dışında kütüphanelere de gereksinim olmayacaktır. Aslında, kullanıcılar (aktif, potansiyel ve eski), kütüphanelerin varlık

nedenlerinin, kendilerinin gereksinimlerini karşılamak olduğuna inanmaktadırlar. Onlara göre, her bir kullanıcı, almış olduğu hizmetlerle ilgili değerlendirme yapabilir ve sorulacak olursa, kurumun geleceğine katkıda da bulunabilir (Altman ve Hernon, 1998, s. 53).

Değişik kütüphanelerde görev yapan kütüphaneciler tarafından, son yıllarda, kullanıcılara sunulan hizmetler konusuna büyük bir ilgi gösterilmekle birlikte, bu hizmetlerin düzenlenmesi gündeme geldiğinde, hâlâ kütüphanecilerin bakış açısından olaya yaklaşmak eğilimi sergilenmektedirler. Diğer sektörlerdeki birçok kurumda, örgüt yapıları müşteri merkezli bir değişime uğrayarak, daha geniş müşteri kitlesine erişebilmek ve pazarda tutunabilmek için çeşitli tanıtımlardan yararlanılırken, kütüphane hizmetlerinde bu durum tehlikeli bir göz ardı edişle daha sonraya bırakılmaktadır. Bu konuda kaynak yetersizliğini suçlu olarak belirlemek çok kolay olmakla birlikte, değişime gösterilen direnç de eşit oranda önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır.

Bu durumun temel nedeni, bilgi uzmanlarının, bilginin yayılmasından ve kullanılmasından çok, teknik işlere daha fazla eğilerek, depolanmasına ve saklanmasına önem vermeleri ve kullanıcıların gerçek ihtiyaçlarını görmezlikten gelmeleridir (Guinchat ve Menou, 1990, s. 291).Uçak (1997, s. 242) bu durumu şu ifadelerle somutlaştırmaktadır;

> Kullanıcı sözcüğü uzun yıllar biz kütüphaneciler için, kütüphaneyi oluşturan beş unsurdan birisi, belki de diğer dört unsuru tamamlayan sonuncu unsur anlamını taşımıştır. Kullanıcıya bu bakış açısıyla baktığımızda; kütüphane içinde bilgi arayan, kurduğumuz bilgi sistemlerine bağımlı, bilgi gereksinimini karşılamak için bu sistemleri kullanmak zorunda olan, edilgen bir grup olarak, bu anlama pek de ters düşmediğini söyleyebiliriz.

Oysa, kullanıcılara daha iyi hizmet vermek için, sistemin odağında mutlaka kullanıcı gereksinimi ve kullanımları yer almalıdır. Çünkü bilgi sistemlerinin başarısı kullanıcıyı sisteme uydurmakla değil, sistemin kullanıcılara ve dolayısıyla özel gereksinimlerine uydurulmasıyla sağlanabilecektir (Dervin ve Nilan, 1986, s. 7).

> Bu nedenle... kullanıcının var olan sistemle nasıl bütünleştirileceği değil, sistemin var olan kullanıcıya göre nasıl daha iyi tasarlanabileceği üzerinde durulmalıdır. Çünkü amaç kurulan sistemleri ne pahasına olursa olsun yaşatmak değil, vazgeçilmez ve işler kılabilmektir (Uçak, 1997, s. 243).

Kütüphane sisteminin, kullanıcıların gereksinimleri, beklentileri ve istekleri doğrultusunda düzenlenebileceği yapı ise, her yönüyle kullanıcının merkezde olacağı "**kullanıcı merkezli kütüphane**" modeli şeklinde gerçekleşecektir.

Kullanıcı merkezli kütüphaneler, her şeyden önce, en başta ve en önemli olarak kütüphane kullanıcıları üzerine odaklanırlar. Bu odaklanma, öncelikli olarak kütüphane dermesine odaklanmaya alışmış olan pek çok kütüphaneciye, düşünce bazında çok büyük bir değişiklik sunmuştur (Drake, 1993, s. 48). Kullanıcı Merkezli Kütüphane (KMK) konusunda ilk önemli çalışma, kavramsal çerçevenin de çizilmeye çalışıldığı, Washington Üniversitesi uygulamasında ortaya çıkmış ve yapılan çalışmalar sonucunda şöyle bir tanım ortaya konulmuştur (Wilson, 1995, s. 299);

> KMK, "kaliteli hizmet ve kullanıcı memnuniyeti" şeklinde açık ve net bir şekilde belirlenmiş olan amacın, tüm kütüphane personeli tarafından kavranmış olduğu bir kütüphanedir. Bu kütüphane, açıkça kullanıcısının bilgi gereksinimi üzerinde yoğunlaşır. Planlama, işletim, yönetim ve hizmet kararları, *"merkezinde kullanıcının bulunduğu bir kurumsal yapı"* içinde gerçekleştirilir. Kullanıcı hizmetleri; kullanıcı memnuniyetli geri bildirime dayalı olarak sürekli değerlendirilen bir ***yürütme***; kullanıcıyla etkileşim içinde, sorun çözme ve cevap verme yetkisine sahip yüksek düzeyde ***personel***; farklı kullanıcı gereksinimlerini karşılayabilen ***bireysel hizmet*** ve kullanıcı merkezli amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için düzenlenmiş ***işlemleri*** içeren hizmetlerdir. KMK içerisinde istisnasız olarak tüm personel kullanıcı gereksinimlerini, beklentilerini ve memnuniyet düzeylerini anlamak için çaba harcar ve kullanıcı merkezli kütüphaneye duyarlı hizmet programları geliştirir.

KMK olabilmek, kullanıcıya verilecek hizmetler; kullanıcı memnuniyetinin ölçümü, kullanıcı gereksinimlerinin değerlendirilmesi ve kaynakların akıllıca kullanılması çabası ile belirlenir. En önemlisi kütüphaneler, hangi yeni hizmet ve programların geliştirileceği, hangilerinin daha fazla sürdürülmeyeceği ile ilgili olarak kullanıcı ve personel uyumu içinde karar vermeye gereksinim duyarlar (Wilson, 1995, s. 299).

Washington Üniversitesi'nde KMK'ye giden yolda, toplu analizler, ölçüm ve değerlendirme, müşteri analizleri ve gereksinimlerin değerlendirilmesi, **kurumsal yapının en tepesinde bulunan kullanıcılara** dayalı olarak gerçekleştirilmiş, KMK'nin başarısı için zorunlu olduğundan yönetim de buna destek olmuştur

(Wilson, 1995, s. 299). Wilson, yukarıda ana hatları çizilmeye çalışılan KMK'nın sürdürülmesi için kullanıcı analizleri ve değerlendirmesinin sürekli olarak yinelenmesi ve gözden geçirilmesinin zorunluluğuna işaret ettikten sonra, KMK uygulamasının kütüphanecilik açısından ne denli önemli bir aşama ve uygulama olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir (Wilson, 1995, s. 301):

> **KMK ile kullanıcıya başvurmanın fazladan iş olduğu tablosu yok edilmeye çalışılmıştır.** Neredeyse bir yüzyıldır, yani danışma hizmetleri akademik kütüphanelerde ilk olarak verilmeye başladığı zamandan beri, kütüphaneler ilk kez köklü bir değişim içerisine girmiştir. **Bunun ilk koşulu da, kullanıcı ile iç içe olmaktır.** Kullanıcıyla ilgilenmek önemlidir, çünkü değişen bilgi vizyonu da belki ilk kez ciddi rekabetçilerle karşı karşıyadır. **Kasabada daha fazla yalnız başımıza oyun oynayamayız,** seyircileri daha fazla baskı altında tutamayız. Başarı güzel söze değil, eyleme ve uygulamaya geçirilmiş bir KMK'ya bağlıdır. Gereksinimlerin değerlendirilmesi, öğretici merkezli eğitim için mükemmel bir anahtar olduğu kadar, geniş kapsamlı kullanıcı analizleri, KMK'nın oluşumu ve sürdürülmesi için bir anahtardır.

KMK'nın oluşumu ve sürdürülmesinde önemle vurgulanan kullanıcılardan geribildirim alma çalışmaları, tanımlamalardan da kolayca anlaşılacağı gibi, kurulacak sistemin en önemli aşamasını oluşturmaktadır.

Kullanıcılardan geribildirim almak için kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır: Geniş kullanıcı araştırmaları, anket, odak grup görüşmeleri, otomatikleştirilmiş şikayet yönetim sistemleri, normal telefon görüşmeleri, öneri sistemleri/öneri kutuları, derinlemesine görüşmeler, düzenli ziyaretler, video kayıtları, çeşitli düzeylerdeki eğitimler sırasında yapılan görüşmeler, bire bir görüşmeler, kullanıcı gruplarıyla yapılan forumlar, duvar panoları, müşteri yorum kartları, kullanıcı memnuniyeti anketleri, paneller, telefon araştırması/telefonla görüşme yapmak, kampus genelinde herkese açık toplantılar (Guinchat ve Menou, 1990, s. 293; Sirkin, 1993, ss. 75-77; Barnard, 1994, s. 3; Payne, 1996, ss. 69-71; Hernon ve Altman 1996, ss. 64-80, 119-122; Melling, 1996, s. 35; Clair, 1997, ss. 127-128; Haricombe, 1998, s. 89; Weingand, 1998, ss. 101-102). Bu yöntemlerin çoğu, iç müşteri konumundaki personelden geribildirim alma konusunda da değerlendirilebilmektedir. En çok kullanılabilecek yöntemler olarak: A*nket, odak grup görüşmeleri, öneri sistemleri, derinlemesine görüşmeler, video kayıtları, çeşitli düzeylerdeki*

eğitimler sırasında yapılan görüşmeler, bire bir görüşmeler değerlendirilebilecektir.

BULGULAR

Bu bölümde, Hacettepe Üniversitesi kütüphanelerinde (Tıp Merkezi Kütüphanesi/ TMK ve Beytepe Merkez Kütüphanesi/ BMK) uygulanmış olan (Yılmaz, 2003) *"Kütüphane Kullanıcısı Memnuniyet Ölçeği"* ve *"Kütüphane Personeli Memnuniyet Ölçeği"* içerisinde yer alan ve **"**kullanıcı (dış müşteri) merkezlilik**"** ve **"**personel (iç müşteri) merkezlilik**"** alt başlıklarıyla ilgili olan on üçer ölçek maddesinin sonuçlarına yer verilecektir.

Personel Merkezlilik Maddelerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, personel merkezlilik maddesi olarak belirlenmiş olan on üç adet madde, öncelikle bağımsız olarak, daha sonra da, cinsiyet, yaş, kütüphanede görev yapılan bölüm vb. değişkenler bazında yorumlanmıştır.

Madde 1: Çalışanlar, bir üst yöneticileri ile sorunsuz bir iletişim içerisinde bulunmakta ve bu durumu, *iş ve/veya personelle ilgili görüş, istek ve şikâyetlerimi bir üst yöneticime rahatlıkla anlatabilirim*" düşüncesine %66,7 gibi yüksek bir oranda katılarak göstermektedir.

Madde 2: Personel, *"bir üst yöneticim yapılan işlerle ilgili bizim de düşüncelerimizi almak için belli aralıklarla toplantı düzenler"* düşüncesine çoğunluk itibariyle (%50) katılmamaktadır. Bu görüşün doğru olduğunu belirten personelin oranı ise, %45,5'tir.

Madde 6**:** Çalışanların %39,4'ü, *"bir üst yöneticim çalışanların mutluluğunu ve memnuniyetini önemsemez"* düşüncesine itiraz ederek, bir üst yöneticilerinin kendilerinin mutluluğunu ve memnuniyetini önemsediğini belirtirken, çok yaklaşık bir grup (%37,9) bu konuda olumsuz düşünmekte, oldukça önemli orandaki (22,7) üçüncü grup ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmektedir.

Madde 12: Çalışanlar, *"Daire Başkanı/Daire Başkan Yardımcısı verdiği sözleri her zaman yerine getirir"* düşüncesine karşı en yüksek oranda (%39,4) kararsızlık göstererek, bu konuda emin olmadıklarını ortaya koymaktadırlar. Daire Başkanı ile Daire Başkan Yardımcısının kendilerine verdikleri sözleri yerine getirmediklerini belirten personelin oranı (%36,4) ise, söz konusu yöneticilerin sözlerini yerine getirdiklerini düşünenlerin oranından (%24,3) oldukça yüksektir.

Madde 13: Çalışanlar, *"Öneri ve şikâyetlerimiz Daire Başkanı/Daire Başkan Yardımcısı tarafından dikkate alınmaz"* düşüncesine büyük bir çoğunlukla (%45,5) destek vererek, öneri ve şikâyetlerinin bu

yöneticiler tarafından dikkate alınmadığını ve bu durumdan rahatsızlık duyduklarını belirtmektedirler. Öneri ve şikâyetlerinin dikkate alındığını belirten personelin oranı (%31,8) ise, ilk gruba göre oldukça düşüktür.

Madde 14: Çalışanların büyük bölümü (%37,9), *"Daire Başkanı/Daire Başkan Yardımcısı sorunları görmezden gelir ve üniversite yönetimine aktarmaz"* düşüncesine destek vererek, bu yöneticilerin kütüphane içerisinde yaşanan sorunları görmezden geldiğini ve üniversite yönetimine aktarmadığına inanmakta ve bu durumdan memnuniyetsizlik duymaktadırlar. Sorunların aktarıldığını belirtenler ise, daha küçük bir grubu (%33,4) oluşturmaktadır.

Madde 17: Çalışanlar, *"İşimle ilgili sorunlara çözüm bulduğumda ve başarılı çalışmalar yaptığımda ödüllendirilirim"* şeklindeki düşünceye büyük oranda (%68,1) itiraz etmekte ve yaptıkları işle ilgili kimi sorunlara çözüm bulduklarında ve başarılı çalışmalar yaptıklarında ödüllendirilmediklerini, bu durumun da kendilerini mutsuz ettiğini belirtmektedirler.

Madde 37: Çalışanların çok büyük bir bölümü (%63,6), *"İşle ilgili kararlar alınırken bize söz hakkı verilmez"* düşüncesine destek vererek, yapılan işlerle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerin kendilerinin görüşlerini sormadığını, bu uygulamanın da kendilerini çok fazla rahatsız ettiğini belirtmektedirler.

Madde 49: **"***İşlerin hızlanması için gerekli kararlar yönetim tarafından derhal alınır"* şeklindeki düşünceye çalışanların yarısı (%50) katılmamakta, daha küçük bir bölüm (%43,9) ise yapılan işlerle ilgili kararların yönetim tarafından olması gerektiği gibi, hızlı bir şekilde alındığını belirtmektedirler.

Madde 50: Çalışanların çok büyük bir bölümü (%62,1), *"Daire Başkanı/Daire Başkan Yardımcısı personel arasında uzman kütüphaneci, memur, sekreter, fotokopici, depo görevlisi vb. şeklinde ayrım yapmaktadır"* şeklindeki görüşe destek vererek, bu yöneticilerin personel arasında ayrım yaptığını, bu durumun da kendilerini çok fazla rahatsız ettiğini belirtmektedirler.

Madde 51: Çalışanlar, *"Bölümler arasındaki işbirliği ve iletişim yeterli değildir"* düşüncesine büyük oranda (%75,8) katılarak, kütüphanenin bölümleri/birimleri arasındaki işbirliği ve iletişimin yeterli olmadığına net bir şekilde işaret etmekte ve bu iletişimsizliğin memnuniyetsizliklerini artırdığını belirtmektedirler.

Madde 52: *"Çalışanlar ve yöneticiler arasında sevgi ve saygıya dayalı sıkı bir iletişim vardır"* düşüncesine büyük oranda (%59,1) itiraz eden

çalışanlar, yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygı çerçevesinde güçlü bir iletişimin olmadığını ve bu iletişimsizliğin kendilerine rahatsızlık veren bir durum olduğunu belirtmektedir.

Madde 54: Çalışanlar, *"Personel arasında sıkı bir iletişim, dostluk ve takım havası mevcuttur"* düşüncesine büyük bir oranla (%57,5) itiraz ederek, personel içerisinde önemli oranda iletişimsizlik olduğunu, kütüphane içerisinde dostluk ve takım havasının bulunmadığını, bu ortamın da rahatsızlık verdiğini belirtmektedirler.

Kullanıcı Merkezlilik Maddelerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, kullanıcı merkezlilik maddesi olarak belirlenmiş olan on üç madde, öncelikle bağımsız olarak, daha sonra ise cinsiyet, yaş, yararlanılan kütüphane vb. değişkenler bazında yorumlanacaktır.

Madde 18: Kullanıcılar, kütüphane personelinin kendilerine ilgili davrandıklarını, *"Personel kullanıcılara karşı ilgili ve saygılıdır"* düşüncesine açık bir destek vererek göstermektedirler (%48,8).

Madde 20: Kullanıcılar, çalışanların kendilerinin sordukları sorulara her zaman sabırla ve güler yüzle cevap vermediklerini düşünmekte ve bunu, *"Personel her zaman sabırla ve güler yüzle sorularımıza cevap verir"* düşüncesine, çoğunluk itibariyle (%40,4) itiraz ederek ortaya koymaktadırlar.

Madde 23: Kullanıcılar, personelin hizmet verirken kendilerinin anlayabilecekleri kelimelerle iletişim kurduğunu ve bu durumdan memnun olduklarını, *"Kütüphaneciler hizmet verirken benim anlayabileceğim kelimelerle iletişim kurarlar"* şeklindeki düşünceye yüksek oranda (%70,7) destek vererek çok net bir biçimde ortaya koymaktadırlar.

Madde 31: Kullanıcılar, kütüphanede hizmet aldıkları zaman dilimi içerisinde kendilerine bir okuyucu/kullanıcı olarak önem verilip verilmediği konusunda kararlı görünmemektedirler. Bu konudaki, *"Kütüphanede, bana bir okuyucu/kullanıcı olarak önem verilmediğini hissediyorum"* düşüncesine katılanlar oran olarak fazla olmakla birlikte (%39,1), önem verildiğini düşünenler (%30,7) ile kararsız olanların (%30,2) yüksek oranları bir arada düşünüldüğünde bu konuda tam anlamıyla istenilen bir durumun mevcut olmadığı görünmektedir.

Madde 34: Kullanıcılar, *"Dergi ve kitap seçiminde bizlerin görüşleri alınmaz"* düşüncesine büyük oranda (%66,0) destek vererek, dergi ve kitap seçiminde kendilerinin görüşlerinin alınmadığını ve bu durumun kendilerini rahatsız ettiğini çok net bir şekilde ifade etmektedirler.

Madde 42: *"Verilen hizmetleri eleştirdiğimde ve olumsuz gördüğüm konuları belirttiğimde personel ilgiyle karşılar ve yöneticilere aktarmak üzere gerekli notları alır"* düşüncesine büyük oranda (%54,4) itiraz eden kullanıcılar, kütüphane tarafından sunulan hizmetleri eleştirdiklerinde ve olumsuz gördükleri konuları belirttiklerinde personelin kendilerine yeterince ilgi göstermediğini ve yöneticilere iletmek üzere herhangi bir not alma vb. işlem yapmadığını, bu durumun da memnuniyetsizliklerini artırdığını belirtmektedirler. Bu konuda olumlu düşünenlerin çok küçük bir grup olması (%7,9), konuyla ilgili memnuniyetsizliğin ne denli yüksek olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilecektir.

Madde 44: Kullanıcılar, *"Kütüphane yönetimi, gereksinimlerimizi belirlemek ve kütüphane hizmetleriyle ilgili görüşlerimizi almak için düzenli olarak anket uygular"* düşüncesine çok yüksek oranda (%87,5) itiraz ederek, kütüphane yönetiminin böyle bir uygulamasının olmadığını ve bu durumdan dolayı yüksek düzeyde memnuniyetsizlik duyduklarını belirtmektedirler.

Madde 45: Kullanıcılar, aynı şekilde, *"Görüş, öneri, şikâyet ve gereksinimlerimi aktarabilmem için kütüphanede görünür bir yerde dilek ve şikâyet kutusu vardır"* cümlesine büyük oranda (%54,4) itiraz ederek, kütüphane hizmetleri, personel vb. konularda görüş, öneri, şikâyet ve gereksinimlerini aktarabilmeleri için kütüphane içerisinde dilek ve şikâyet kutusu bulunmadığını, istek ve şikâyetlerini aktaramadıkları için de bu eksikliğin kendilerini mutsuz ettiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Bu konuda önemli oranda (%33) kararsız kullanıcının bulunması da, görünür bir yerde böyle bir kutunun olup olmadığını fark etmedikleri şeklinde değerlendirilebilecektir.

Madde 46: Kullanıcılar, yine aynı doğrultudaki *"Kütüphane yönetimi, gereksinimlerimizi ve kütüphane hizmetleriyle ilgili görüşlerimizi almak için bizlerle birebir ya da grup görüşmeleri yapar"* düşüncesine çok yüksek bir oranla (%89,8) itiraz ederek, kütüphane yönetiminin, kendilerine böyle bir imkân vermediğini ve bunun da yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olduğunu belirtmektedirler. Bu konuda olumlu düşünen ve kütüphane yönetiminin kendileriyle görüşmeler yaptığını belirten kullanıcıların çok küçük bir grup olması (%1,9), kullanıcıların memnuniyetsizlik düzeylerinin ne denli yüksek olduğunun açık bir göstergesidir.

Madde 47: *"Kütüphaneyi daha etkin kullanabilmemiz için bizlere düzenli olarak eğitim verilmektedir"* düşüncesine çok büyük bir oranla (%89,3) itiraz eden kullanıcılar, kütüphaneyi daha etkin

kullanabilmeleri için kendilerine düzenli olarak eğitim verilmediğini belirtmekte ve böyle bir uygulama olmamasının kütüphane hizmetleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini artırdığını açıkça ortaya koymaktadırlar.

Madde 49: *"Kütüphanenin Web sayfası kütüphane kaynaklarını, verilen hizmetleri ve genel olarak kütüphaneyle ilgili bilgileri yansıtma konusunda oldukça yeterlidir"* düşüncesine büyük çoğunlukla (%43,7) katılan kullanıcılar, kütüphane Web sayfasının bu konuda oldukça yeterli olduğuna inanmaktadırlar. Bununla birlikte, bu konuda kesin bir sonuca varabilmek için önemli oranlardaki kararsız kullanıcılar (%22,8) ile olumsuz görüşe sahip kullanıcıları da (%33,4) dikkate almakta yarar vardır.

Madde 53: Kullanıcılar, *"Kütüphanenin üst yönetimine kolayca erişerek problemimi rahatlıkla anlatabilirim"* anlayışına büyük oranda (%45,1) itiraz ederek, kütüphanenin üst yönetimiyle kolayca görüşerek karşılaştıkları problemleri anlatabilme konusunda sıkıntı yaşadıklarını çok açık bir memnuniyetsizlikle ortaya koymaktadırlar. Bu konuda olumlu düşünen ve memnun olan kullanıcılar ise küçük bir azınlığı oluşturmaktadırlar (%21,4).

Madde 61: *"Kütüphane hizmetleri hakkındaki şikâyet ve önerilerim dikkate alınmaz"* düşüncesi karşısında "kararsızlar" en büyük grubu (%40,9), "düşünceyi destekleyenler" (%39,5) ikinci sırayı, "düşünceye itiraz eden kullanıcılar" ise (%19,6) üçüncü sırayı almaktadır. Bu sonuçlara göre, kütüphane hizmetleriyle ilgili şikâyet ve önerilerinin kütüphane yönetimi tarafından dikkate alınmadığını, bu durumun da kendilerini rahatsız ettiğini belirten kullanıcıların oranı, şikâyet ve önerilerinin yönetimce önemsendiğini düşünen gruptan yaklaşık iki kat fazladır. En büyük grubun bu konuda kararsız olması, kullanıcıların isteklerini dile getirme aşamasında bile iletişim sıkıntısı yaşadıkları ve yönetime erişemedikleri şeklinde değerlendirilebilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Personel Merkezlilik:

- Kütüphane çalışanları, *"personel merkezlilik"* bağlamında, çoğunluk itibariyle yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşadıklarını açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar.
- Çalışanlar, bir üst yöneticileri ile rahatça iletişim kurarak iş ve/veya personelle ilgili görüş, istek ve şikâyetlerini aktarabildiklerini ve bu durumdan memnun olduklarını belirtirken; ancak aynı yöneticilerin personelin düşüncelerini

almak için belli aralıklarla toplantı düzenlememesinden de memnuniyetsizlik duyduklarını açıklamaktadırlar.

- Çalışanların büyük çoğunluğu, öneri ve şikâyetlerinin Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı (KDDB) ve Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkan Yardımcısı (KDDBY) tarafından dikkate alınmadığını ve bu durumdan büyük bir rahatsızlık duyduklarını belirtmektedirler.
- Çalışanların çok büyük bir bölümü, yapılan işlerle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerin kendilerinin görüşlerini sormadığını, bu tür uygulamaların kendilerini oldukça rahatsız ettiğini belirtmektedirler.
- Çalışanların çok büyük bir bölümü, Daire Başkanı ve Daire Başkan Yardımcısının personel arasında uzman kütüphaneci, memur, fotokopici, depo görevlisi vb. şeklinde ayrım yaptığını ve bu durumun memnuniyetsizlikleri artırdığını belirtmektedirler.
- Çalışanlar, kütüphanenin bölümleri/birimleri arasındaki işbirliği ve iletişimin yeterli olmadığına işaret etmekte ve hem yöneticilerle personel arasında, hem de personel içerisinde iletişimsizlik olduğunu, kütüphane içerisinde dostluk ve takım havasının bulunmadığını, bu ortamın da mutsuzluk ve rahatsızlık verdiğini belirtmektedirler.

Personel merkezlilik konusunun, personel memnuniyetine farklı değişkenler (yaş, cinsiyet vb.) çerçevesindeki etkisi ise, şu şekilde yorumlanabilecektir:

Personel merkezlilik konusunda cinsiyet ve yaş unsurlarının önemli etkenler olmadığı; gelir düzeyi, kütüphanecilik eğitimi almış olma/olmama, hizmet süresi, çalışılan birim, medeni durum, kütüphane türü (TMK ve BMK) ve kütüphanedeki pozisyon gibi unsurların ise personel memnuniyetini etkilediği görülmektedir. Buna göre, gelir düzeyi daha yüksek olanlar, kütüphanecilik eğitimi almış bulunanlar, daha uzun süredir çalışanlar, evliler, birim sorumluları ve uzman kütüphaneciler ile BMK'de çalışanlar diğer gruplara kıyasla personel merkezlilik konusunda daha düşük düzeyde memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Bu konuda her iki kütüphanenin üst yöneticilerinin de (KDDB ve KDDBY), personelin görüş, öneri ve şikâyetlerini öğrenmek amacıyla düzenli olarak herhangi bir uygulama (anket, görüşme vb.) yapmadıklarını, sadece belli dönemlerde birim sorumlularıyla görüştüklerini ve görüşme içeriğini birimlerine aktarmalarını istediklerini belirtmektedirler.

Kullanıcı Merkezlilik:

- Kütüphane kullanıcılarının büyük çoğunluğu, *"kullanıcı merkezlilik"* konusunda yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşamaktadır.
- Kullanıcılar, kütüphanede hizmet aldıkları zaman dilimi içerisinde kendilerine bir okuyucu/kullanıcı olarak önem verilip verilmediği konusunda kararsız görünmektedirler. Bu ise, kütüphanenin varlık nedeni olarak görülmesi gereken kullanıcılara karşı gerekli duyarlılığın gösterilmediği şeklinde değerlendirilebilecek bir durumdur.
- Kullanıcılar, dergi ve kitap seçiminde kendilerinin görüşlerinin alınmadığını ve bu durumun kendilerini rahatsız ettiğini çok net bir şekilde belirtmektedirler.
- Kullanıcılar, kütüphanede sunulan hizmetlerin olumsuz yönlerini eleştirdiklerinde ve önemli gördükleri konuları belirttiklerinde personelin yeterince ilgilenmediğini ve yöneticilere iletmek üzere herhangi bir not alma vb. işlem yapmadığını belirtmektedirler. Bu konuda olumlu düşünenlerin çok küçük bir grup olması (%7,9), konuyla ilgili memnuniyetsizliğin ne denli yüksek olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilecektir.
- Kullanıcılar, kütüphane hizmetleriyle ilgili görüş, öneri, şikâyet ve gereksinimlerini aktarabilmeleri için kütüphane içerisinde dilek ve şikâyet kutusu bulunmadığını; bu konuda yönetimin düzenli bir anket uygulamasının olmadığını; bu amaçla, kendileriyle birebir ya da grup görüşmeleri yapılmadığını; bu durumun da kendilerinin yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olduğunu belirtmektedirler. Bu sonucu kütüphane yöneticileri de (KDDB ve KDDBY) doğrulamaktadır.
- Kullanıcılar, kütüphanenin üst yönetimiyle kolayca görüşerek karşılaştıkları problemleri anlatabilme konusunda sıkıntı yaşadıklarını çok açık bir memnuniyetsizlikle ortaya koymaktadırlar.
- Kullanıcıların büyük bir bölümü, şikâyet ve önerilerinin kütüphane yönetimi tarafından dikkate alınmadığını, bu durumun da kendilerini rahatsız ettiğini belirtmektedirler.
- Cinsiyet, yaş, yararlanılan kütüphane, doktora programına devam edilen enstitü, araştırma görevlisi olarak görev yapılan fakülte ve yüksekokul ile kütüphaneden yararlanma sıklığı bağlamında bakıldığında, çeşitli kullanıcı merkezlilik maddeleri

bazında gruplar arasında farklı memnuniyetsizlik düzeyleri görülmekle birlikte, genel olarak söylenecek olursa, kullanıcılar kullanıcı merkezlilik konusunda yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar

Bu aşamada, araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda öncelikle araştırmanın "personel merkezlilik" boyutuyla ilgili olarak aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz:

- Kullanıcıların memnuniyeti öncesinde, onlara kaliteli bilgi hizmeti sunma pozisyonunda bulunan personelin memnun olması gerektiğinden, personel memnuniyeti önündeki engeller çeşitli yöntemlerle belirlenmelidir. Kalitenin insan ile kazanılabileceği ve bunun da "memnuniyet düzeyleri yüksek çalışanlar" anlamına geldiği tüm yöneticiler tarafından kabul edilmelidir. Bu doğrultuda öncelikle, başta bir üst yöneticilerle olmak üzere, personel ile tüm yöneticiler arasındaki iletişimsizlik ortadan kaldırılmalı ve çalışanların kurumsal ve/veya özel sorunlarını anlatabilmesinin yolu/kanalı açılmalıdır.
- Kütüphane yöneticileri, iletişim kurma konusunda personeli bir bütün olarak görmeli ve iletişim kanallarını sadece kütüphanecilik eğitimi almış personele değil; fotokopicisinden temizlik görevlisine, depo görevlisinden kapı giriş görevlisine kadar herkese açmalıdırlar.
- Yöneticiler, işlerle ilgili olarak yetkilerini uygun personele devredebilmeli ve aldıkları kararlarda onları sonuna kadar desteklemelidirler.
- Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak söz hakkı tanınmalı ve görüşlerini rahatça, açık bir dille ve korkusuzca aktarabilmelerinin zemini hazırlanmalıdır.
- Bölümler ve çalışanlar arasında güçlü ve güvenli bir iletişim ve işbirliği ortamı kurulmalı, tüm personelin takım ruhu ile çalışmaları sağlanmalıdır. Bu anlamda, yatay ve dikey iletişim kanallarındaki engeller temizlenmeli ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
- Çalışanların iş yaşamlarıyla ilgili konulardaki rahatsızlıklarını, isteklerini, beklentilerini ve şikâyetlerini aktarabilecekleri ortamlar hazırlanmalı; bu amaçla, belli aralıklarla ve düzenli olarak anket uygulanmalı ve görüşmeler (birebir, odak grup, statüler bazında ve genel) yapılmalı, elde edilen sonuçlar mutlaka nesnel bir şekilde değerlendirilerek süreçlere yansıtılmalıdır.

İkinci aşamada, kullanıcıların memnuniyet düzeylerini artırmaya yönelik olarak kullanıcı merkezlilik boyutunda kütüphanelerin şu uygulamaları yapmalarını önerilebiliriz:

- Kütüphaneye uygun mekân tasarımının (masa, sandalye, ısı, aydınlatma, vb.) ve çeşitli kolaylıkların (vestiyer, çay vb. içmek için uygun alanlar, tuvalet vb.) oluşturulması veya değişiklik yapılması sürecinde değişik yollarla kullanıcıların görüşlerine başvurulmalıdır.
- Yönetim ve personel işbirliği ile *"kütüphanenin varlık nedeni kullanıcılardır"* ve *"kullanıcı her şeyden önce gelir"* temel ilkeleri doğrultusunda bir kurum kültürünün oluşturulmasına çalışılmalıdır.
- Oluşturulan kurum kültürünün, başta yukarıda anılan iki temel ilke olmak üzere, tüm ilkeleriyle bütün çalışanlar tarafından özümsenmesi sağlanmalıdır.
- Kütüphanenin çalışma gün ve saatleri kullanıcıların kullanımına uygun duruma getirilmelidir.
- Tüm personelin kütüphanede verilmekte olan hizmetlerden, ana hatlarıyla da olsa bilgi sahibi olması ve böylece herhangi bir soru karşısında, doğru bilgi vermesi veya kullanıcıyı doğru kişiye/birime yönlendirmesi sağlanmalıdır.
- Kullanıcıların verilen hizmetlerle, personelle veya kütüphaneyle ilgili diğer konularda görüş, istek, şikâyet ve beklentilerini kolayca aktarabilmesinin zemini hazırlanmalıdır. Bu amaçla kütüphanenin uygun yerlerine sadece yönetici ve ilgili personelin açabileceği "dilek, öneri ve şikâyet kutuları" konulmalı; belli aralıklarla ve düzenli olarak anket uygulanmalı; yüz yüze ve odak grup görüşmeleri yapılmalı; elde edilen sonuçlar yansız olarak değerlendirilmeli ve hizmet süreçlerine yansıtılmalıdır.
- Kütüphaneyi, başta hizmetleri ve koleksiyonu olmak üzere, çok yönlü olarak tanıtan broşür, kitapçık vb. halkla ilişkiler araçları olabildiğince çekici olarak hazırlanmalı ve mutlaka güncel bilgiler içermesi gereken bu kaynaklar sürekli olarak kullanıcılara ulaştırılmalıdır.
- Kütüphane Web sayfasında, kullanıcıların verilen hizmetler, koleksiyon, personel vb. başlıklar bağlamında memnuniyet düzeyini ölçmeye yönelik bir anket/ölçek yer almalı; bu ölçeğin oluşturulması aşamasında kullanıcı beklentileri, şikâyetleri ve memnuniyetsizlik alanları göz önünde bulundurulmalıdır. Elde

edilen sonuçlar yansız bir şekilde değerlendirilmeli ve koşullar/politikalar çerçevesinde hizmet süreçlerine yansıtılmalıdır.

- Türk kütüphaneciliği içerisinde, hem personel hem de kullanıcı bağlamında, mesleğin insan boyutuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar yetersizdir. Bu durumun zaman geçirilmeden dikkate alınması ve ağırlıklı olarak teknik konular ve koleksiyon, bina vb. unsurlar bağlamında yapılacak çalışmaların "insan" unsuru üzerine yoğunlaşmasına, en azından konular arasında bir dengenin sağlanmasına çalışılmalıdır.

Kullanıcı ve personel olarak, kütüphane sistemindeki insan unsurunu ele alan çalışmanın sonunda sunulan bu önerilerin uygulanması, kütüphane personelinin çalışma yaşamıyla, kullanıcıların da verilen bilgi hizmetleriyle ilgili olarak yaşadıkları memnuniyetsizliğin kısa sürede ortadan kalkmasına ve memnuniyet düzeylerinin hızla yükselmesine zemin hazırlayacaktır. Bu ise, bir bütün olarak kütüphane sisteminin başarısını ortaya koyacaktır.

Kaynakça

Aktan, C. C. (1999). Çağdaş yönetim anlayışı: Toplam kalite. *Yeni Türkiye (Kalite Özel Sayısı)*, 5 (26), 68-77.

Aktan, C. C. (2000). *Devlet yönetiminde kalite*. Ankara: TOSYÖV.

Altman, E. ve Hemon, P. (1998). Service quality and customer satisfaction do matter. *American Libraries*, 29, 53-54.

Anderson, K. ve Zemke, R. (1998). *Şapka çıkarttıran hizmet sunmak*. (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayın.

Barnard, S. B. (1994). Total quality management: Customer-centered models for libraries. R. M. O'Neil (Ed.). *Total quality management in libraries: A sourcebook* içinde (ss. 1-4). Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.

Besterfield, D. H. *Total quality management*. (1995). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Bozkurt, R. (1996). Hizmet endüstrilerinde kalite. *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite Özel Sayısı)*, 2. bs.: 171-212.

Bozkurt, R. (1998). *Kalite iyileştirme araç ve yöntemleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Bozkurt, R. (2001). Örgütsel mükemmellik arayışı: Toplam kalite yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, (1), 45-74.

Brophy, P. ve K. Coulling. (1996). *Quality management for information and library managers*. London: Aslib-Gower.

Clair, St G. (1997). *Total quality management in information services*. London: Bowker Saur.

Dale, B. G. (1999). *Managing quality*. (3. ed.). Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Danacıoğlu, N., Burcu, E. ve Muluk, Z. (1999). Türkiye'de standartlar ve kalite konularındaki gelişmeler. *I. İstatistik Kongresi (5-9 Mayıs 1999, Antalya), Bildiriler Kitabı* içinde (s. 235-240). Antalya: Türk İstatistik Mezunları Derneği.

Deming, W. E. (1998). *Krizden çıkış*, C. Akaş (Çev.). (2. bs.). İstanbul: Arçelik ve Kalite Derneği.

Dervin, B. ve Nilan, M. (1986). Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology,* (21), 3-33.

Drake, M. A. (1993). Technological innovation and organizational change. *Journal of Library Administration*, 19 (3/4), 39-53.

Efil, İ. (1999). *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.* (Genişl. 4. bs.). İstanbul: Alfa.

Evans, J. R. ve Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality*. (3. ed.). Minneapolis/ St. Paul: West Publishing Company.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*, (3. ed.). New York: McGraw-Hill.

George, S. ve Weimerskirch, A. (1994). *Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies.* New York: John Wiley and Sons, Inc.

Guinchat, C. ve Menou, M. (1990). *Bilgi ve dokümantasyon çalışma tekniklerine genel giriş*. (S. Taner, Çev.). Ankara: Kültür Bakanlığı.

Halis, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi: Kapsam, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Roma Yayınları.

Haricombe, L. J. (1998). Users: Their impact on planning the agile library. L. J. Haricombe ve T. J. Lusher (Ed.), *Creating the agile library: A management guide for librarians* içinde (ss. 81-93). Connecticut: Greenwood Press.

Hernon, P. ve Altman, E. (1996). *Service quality in academic libraries*. Norword, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Imai, M. (1999). *Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı*. (4. bs.) İstanbul: KalDer ve BRİSA.

Juran, J. M. (1974). Basic concepts. J. M. Juran, F. M. Gryna ve R. S. Bingham (Ed.), *Quality control handbook* içinde (ss. 2-1/2-24). (3. ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. New York: The Free Press.

Juran, J. M. ve Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use*. (3. ed.). New York: McGraw-Hill.

Jurow, S. ve Barnard, S. B. (1993). Introduction: TQM fundamentals and overview of contents. *Journal of Library Administration*. 18 (1/2), 1-13.

Kuş, M. (1999). *Kalite kavramı, Avrupa Birliği Kalite Politikası ve Türkiye'deki kalite faaliyetleri*. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı.

Melling, M. (1996). Defining the customer's requirements for quality. C. Pinder ve M. Melling (Ed.), *Providing customer-oriented services in academic libraries* içinde (ss. 25-40). London: Library Association and SCONUL.

Merter, M. E. (2006). *Toplam kalite yönetimi*. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özevren, M. (2000). *Toplam kalite yönetimi: Temel kavramlar ve uygulamalar*. (2. bs.). İstanbul: Alfa.

Payne, P. (1996). User empowerment: Striking back for the customers of academic libraries. C. Pinder ve M. Melling (Ed.), *Providing customer-oriented services in academic libraries* içinde (ss. 59-86). London: Library Association ve SCONUL.

Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite yönetiminde ISO 9000 uygulamaları*. (2. bs.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Sirkin, A. F. (1993). Customer service: Another side of TQM. *Journal of Library Administration*. 18 (1/2), 71-83.

Sorularla müşteri ilişkileri yönetimi (CRM: Customer Relationship Management). (2004). E. Demirbağ (Yay. Hazl.), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Şimşek, M. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. (Göz. geçirilmiş 3. bs.). İstanbul: Alfa.

Soylu, K., Soylu, F, Suer, A. ve Suer, E.Ö. (1998). *Toplam kalite yönetimi sözlüğü: Terimler ve tanımlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Uçak (Özenç), N. (1997). Bilgi merkezi için mi kullanıcı, kullanıcı için mi bilgi merkezi? B. Yılmaz (Yay. Hazl.), *Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a armağan* içinde (s. 242-248). Ankara: H. Ü. Kütüphanecilik Bölümü.

Weingand, D. E. (1998). Marketing the library today ... to meet the challenges of tomorrow. L. J. Haricombe ve T. J. Lusher (Ed.), *Creating the agile library: A management guide for librarians* içinde (ss. 95-112). Westport Connecticut: Greenwood Press.

Whitehall, T. (1994). Quality in library and information service: A review. R. M. O'Neil (Ed.), *Total quality management in libraries: A sourcebook* içinde (ss. 100-121). Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.

Wilson, L. A. (1995). Building the user-centered library. *RQ,* 34 (3), 297-302.

Wood, P. A. ve Walter, J. H. (2000). The future of academic libraries: Changing formats and changing delivery. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 13 (4), 173-181.

Yılmaz, E. (2003). *Üniversite kütüphanelerinde kullanıcı merkezli yapılanma: Hacettepe Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.